

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA**

**Gestão de Processos Aplicada à Prática:
Estudo de Caso**

Autor: Alexandre Beduschi
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Gestão de Processos Aplicada à Prática: Estudo de Caso

Autor: Alexandre Beduschi
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Curso de Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração: Planejamento Estratégico e Gestão da Manufatura

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica / Planejamento Estratégico e Gestão da Manufatura.

Campinhas, 2004
SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

B391g	Beduschi, Alexandre Gestão de processos aplicada à prática: estudo de caso. / Alexandre Beduschi.--Campinas, SP: [s.n.], 2004. Orientador: Antonio Batocchio. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. 1. Desenvolvimento organizacional. 2. Gestão de empresas. I. Batocchio, Antonio. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.
-------	--

Titulo em Inglês: Practical applications of process management: case study

Palavras-chave em Inglês: Organization development, Governance, corporate

Área de concentração: Planejamento Estratégico e Gestão da Manufatura

Titulação: Mestrado Profissional

Banca examinadora: Íris Bento da Silva e Marcius Fabius Henriques de Carvalho

Data da defesa:23/12/2004

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA

Trabalho Final de Mestrado Profissional

Gestão de Processos Aplicada à Prática:
Estudo de Caso

Autor: Alexandre Beduschi
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Prof. Dr.
Instituição

Prof. Dr.
Instituição

Prof. Dr.
Instituição

Campinas, 10 de novembro de 2004.

Dedicatória

Dedico esse trabalho especialmente a meus pais que desde os anos mais tenros de minha educação escolar orientaram-me sobre a importância e necessidade de constantemente me aperfeiçoar.

Agradecimentos

Esse trabalho não poderia ser terminado sem a ajuda de diversas pessoas, às quais presto minha homenagem:

À minha mãe por ter me auxiliado a trilhar o caminho do conhecimento.

Ao meu pai (*in memoriam*) que me mostrou os primeiros passos no entendimento de processos de negócio.

À empresa ABC que possibilitou o acesso às informações para o estudo de caso apresentado.

Aos companheiros de projeto (Ewaldt E. Dulz, Renata M. Muramoto, Priscila Mendes, Ana Cristina Navarro e Renato Cítero) que auxiliaram na compilação das informações.

À minha namorada (Joilsa F. Monteiro) que compartilhou dos momentos mais difíceis na elaboração da dissertação.

Ao meu orientador que indulgentemente soube entender o momento pessoal pelo qual passava e permitiu-me desenvolver o tema sem pressões.

*Dê ao mundo o melhor de si,
Mas o melhor pode não ser o suficiente
Dê o melhor assim mesmo.
(Madre Tereza de Calcutá)*

Resumo

BEDUSCHI, Alexandre. Gestão de Processos Aplicada à Prática: um Estudo de Caso, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 235 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Nesse trabalho analisou-se a aplicação prática da gestão de processos em uma empresa prestadora de serviços do segmento de crédito imobiliário. Para tanto, foi necessário conhecer-se a evolução metodológica do conceito de gestão de processos que constitui a metodologia específica utilizada na condução da empresa a uma realidade organizacional focada em processos. A metodologia utilizada foi a da Deloitte Touche Thomatsu, divisão de Consultoria Empresarial, que há mais de 30 anos realiza projetos de reestruturação organizacional em diversos países. O trabalho apresentou parte da situação original da empresa, ressaltando os pontos necessários de mudança, para atingir o desenho necessário para que a empresa estudada pudesse obter os benefícios de modificar sua forma de operação e maximizar a utilização de seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Para tanto, a empresa passou pelo reposicionamento de seu planejamento estratégico, com a definição de nova missão, visão e valores, definindo, assim, as diretrizes para uma mudança da postura departamental para a postura processual. Por tratar-se de empresa tradicional, localizada em região tradicional da cidade de São Paulo, com processos de negócio tradicionalmente definidos e compostos por pessoas com perfil tradicional, muitos foram os desafios nessa mudança cultural. No entanto, os objetivos pretendidos foram alcançados e os resultados foram bastante satisfatórios, permitindo à empresa recuperar sua solvência financeira e iniciar uma nova fase de crescimento.

Palavras Chave

Gestão de Processos, Reestruturação Organizacional, Gestão Baseada em Processos.

Abstract

BEDUSCHI, Alexandre. Practical Applications of Process Management: Case Study, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 235 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This thesis analyzes the practical application of a process-oriented method in a real state service provider (home loans). The methodological evolution of the concept of processes management, it was necessary to know that constitutes the used specific methodology in the conduction of the company to a focus organization reality. Deloitte Touche Thomatsu (division of Business Consulting) furnished the used methodology, which has more than 30 years of application through projects of organizational reorganization in different countries. The presented work starts on the original situation of a company, standing out the necessary changes to reach the restructuring, so the studied company could get the benefits to modify its form of operation and to maximize the use of its human, technological and financial resources. The company has gone through its reorganization from a completely new strategic direction and, with the definition of its new mission, vision and business values, defining, thus, the lines of direction for a change from the departmental position to procedural position. Although it is a traditional company, located on a traditional region of the city of São Paulo, with traditional business processes and personnel with a traditional profile, many had been the challenges in this cultural change. However, the intended objectives were reached and the results were sufficiently satisfactory, allowing the company to recoup its financial situation and to initiate a new phase of economic growth.

Key Words

Process Management, Business Reorganization, Process Based Management.

Sumário

Lista de Figuras	ii
Lista de Tabelas	iv
Nomenclatura	v
1 Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Justificativas para a Escolha do Tema	2
1.2.1 Modelos Organizacionais Conhecidos	3
1.2.2 Tendências Atuais	4
1.2.3 O Imperativo de Mudança	6
1.3 Objetivo da Dissertação	6
1.4 Conteúdo do trabalho	7
2 Capítulo 2 – Metodologias Gerais	8
2.1 Gestão de Processos	8
2.1.1 Conceitos de Gestão de Processos	8
2.1.2 Algumas Abordagens Relativas às Organizações	10
2.1.3 Conceituação	12
2.1.4 A Excelência Operacional Através da Gestão de Processos	13
2.2 Gestão de Recursos Humanos	34
2.2.1 Conceitos de Gestão de Recursos Humanos	34
2.2.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos	35
2.2.3 Capital Humano	35
2.2.4 Gestão por Competências	37
3 Capítulo 3 – Metodologias Seleccionadas	41
3.1 Visão Geral	41
3.2 Modelo Metodológico Aplicado	41

3.3	Planejamento Estratégico	43
3.3.1	<i>PLAN for Performance</i> – Metodologia para Planejamento Estratégico	43
3.3.2	Modelo Estratégico	46
3.3.3	Metodologia – Visão Geral	49
3.3.4	Metodologia: Visão por Etapas	50
3.4	Processos de Negócio	57
3.4.1	<i>DESIGN for Performance</i> : Metodologia de Gestão de Processos	59
3.5	Estrutura de Recursos Humanos	63
3.5.1	Mudanças nos Processos de Gestão de Pessoas	63
3.5.2	Premissas de Gestão de Pessoas por Competências	65
3.5.3	Resultados Esperados com a Gestão de Pessoas por Competências	66
3.5.4	Metodologia de Gestão de Pessoas por Competência	67
3.5.5	Metodologia Detalhada	69
4	Capítulo 4 – Estudo de Caso	70
4.1	Breve Histórico sobre a Empresa	70
4.2	Características Gerais da Empresa	71
4.3	Projeto de Condução da Empresa à Gestão de Processos	73
4.3.1	Fase 1 – Diagnóstico da Situação Atual	75
4.3.2	Etapa 2: Mapeamento da Estrutura	83
4.3.3	Fase 2: Otimização de Recursos	114
5	Capítulo 5 – Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros	152
5.1	Conclusões	152
5.2	A Necessidade Contínua de Mudança	153
5.3	Sugestões para Trabalhos Futuros	155
	Referências Bibliográficas	157
	Anexo 1 – Questionário para Formulação Prévia do Planejamento Estratégico	162
	Anexo 2 – Processos de Negócio Mapeados	164
	Anexo 3 – Subprocessos de Negócio Mapeados em Fluxograma	178
	Anexo 4 – Processos de Negócio Redesenhados	188
	Anexo 5 – Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma	199

Anexo 6 – Estrutura de Recursos Humanos Mapeada	208
Anexo 7 – Análise de Clima Organizacional	217

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Processos de Negócio e Áreas Funcionais	26
Figura 2.2 – Ilhas Funcionais	27
Figura 2.3 - Sistemática da Gestão de Processos	29
Figura 2.4 – As Cinco Fases do APE	31
Figura 2.5 – Agenda do Capital Humano	37
Figura 3.1 – As Dimensões da Organização	42
Figura 3.2 – Comparativo: Processo de Planejamento	45
Figura 3.3 – Modelo Estratégico	46
Figura 3.4 – Visão Geral da Metodologia	50
Figura 3.5 – Visão Geral da Metodologia	59
Figura 3.6 – Visão Detalhada da Metodologia	60
Figura 3.7 – Novo Modelo de Gestão de Pessoas	64
Figura 3.8– Visão Geral da Metodologia de Gestão por Competência	65
Figura 3.9 – Aquisição de Competências	66
Figura 3.10 – Fluxo de Trabalho	69
Figura 4.1 – Visão Geral do Projeto	74
Figura 4.2– Visão Geral da Metodologia	76
Figura 4.3– Mapa Geral dos Processos Operacionais Originais	87
Figura 4.4 – Mapa: AC – Administrar Crédito	89
Figura 4.5 - Mapa Geral dos Processos Operacionais Originais	92
Figura 4.6 – CT: Administrar Contabilidade	94
Figura 4.7 – Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado (SP)	101
Figura 4.8 – Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado (POA e SC)	101
Figura 4.9 –Importância por Nível Operacional	109
Figura 4.10 - Estrutura Organizacional Original	112
Figura 4.11 – Visão Geral do Projeto: Fase 2	114

Figura 4.12 – Mapa Geral dos Processos Operacionais	122
Figura 4.13 – Mapa: AC – Administrar Crédito	123
Figura 4.14 – Mapa Geral dos Processos de Suporte	125
Figura 4.15 – CT: Administrar Contabilidade	126
Figura 4.16 – Nova Estrutura Organizacional	134
Figura 4.17 – Visão Geral do Projeto: Fase 2	143
Figura 4.18 – Visão Geral do Projeto: Fase 2	150

Lista de Figuras do Anexo

Anexo: Figura 1 – CO: Administrar Cobrança	164
Anexo: Figura 2 – V: Vender Produtos	166
Anexo: Figura 3 – CD: Administrar Condomínio	168
Anexo: Figura 4 – CI: Administrar Carteira de Imóveis	169
Anexo: Figura 5 – A: Administrar Arquivo	170
Anexo: Figura 6 – F: Administrar Financeiro	171
Anexo: Figura 7 – C: Comprar Materiais e Serviços	173
Anexo: Figura 8 – DP: Administrar Departamento de Pessoal	174
Anexo: Figura 9 – SG: Administrar Serviços Gerais	175
Anexo: Figura 10 – J: Administrar Jurídico	176
Anexo: Figura 11 – CO: Administrar Cobrança	188
Anexo: Figura 12 – V: Vender Produtos e Serviços	190
Anexo: Figura 13 – CD: Administrar Condomínio	191
Anexo: Figura 14 – CI: Administrar Carteira de Imóveis	192
Anexo: Figura 15 – A: Administrar Carteira de Imóveis	193
Anexo: Figura 16 – F: Administrar Financeiro	194
Anexo: Figura 17 – C: Administrar Compras	195
Anexo: Figura 18 – DP: Administrar Departamento de Pessoal	196
Anexo: Figura 19 – SG: Administrar Serviços Gerais	197
Anexo: Figura 20 – J: Administrar Jurídico	198

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – A Trilogia de Juran	18
Tabela 4.1 – Composição Numérica e Salarial da Empresa	96
Tabela 4.2 – Custo dos Benefícios na ABC	98
Tabela 4.3 – Quadro Comparativo de Processos: Fase 1 e Fase 2	119
Tabela 4.4 – Enquadramento	149

Lista de Tabelas do Anexo

Anexo: Tabela 1 – Evolução do Número de Funcionários	208
Anexo: Tabela 2 – Número de Funcionários por Tempo de Empresa	209
Anexo: Tabela 3 – No. Funcionários: Grau de Instrução e Salários (São Paulo)	209
Anexo: Tabela 4 – No. Funcionários: Grau de Instrução e Salários (POA e Florianópolis)	211
Anexo: Tabela 5 – Distribuição de Funcionários por Faixa Salarial em São Paulo	212
Anexo: Tabela 6 – Distribuição de Funcionários por Faixa Salarial em POA e Florianópolis	213
Anexo: Tabela 7 – Estrutura Salarial A (São Paulo)	215
Anexo: Tabela 8 – Estrutura Salarial B (Porto Alegre)	216
Anexo: Tabela 9 – Estrutura Salarial por Grupo e Níveis	216

Nomenclatura

Siglas

DEREN – Departamento de Renegociação

DESEF – Departamento de Seguros e Fundos

DEINF – Departamento de Informática

GEAF – Gerência de Administração de Créditos

BACEN – Banco Central do Brasil.

CEF – Caixa Econômica Federal.

FCVS – Fundo de Compensação da Variação Salarial.

Fator de correção utilizado para correção dos contratos de financiamento de imóveis. Esse fator de correção foi estabelecido ao final da década de 70 para corrigir os contratos de financiamento baseado na variação salarial, mas sem que repassar o total da correção para o mutuário. Os contratos acumulam esse valor residual em uma moeda chamada FCVS a ser pago pela CEF quando o contrato se encerra.

CADMUT – Cadastro Nacional de Mutuários.

Banco de dados fornecido pela CEF e utilizado para verificar a multiplicidade de mutuários com financiamento de imóveis pela instituição na mesma cidade.

1 Capítulo 1 – Introdução

1.1 Introdução

A crescente competitividade no mundo dos negócios, motivada principalmente pela globalização da economia mundial em conjunto com a revolução tecnológica que se está vivendo, requer a cada dia maior grau de eficácia e eficiência em todos os níveis e atividades da organização.

Assim, a empresa que não consegue se adaptar rapidamente a essas necessidades competitivas pode vir a padecer de um fracasso eminente. A questão que se coloca, é como ganhar competitividade de modo a buscar a otimização de recursos da empresa e prepará-la para o crescimento?

As organizações investem anualmente montantes significativos dos seus recursos em reestruturação para manterem-se flexíveis e inovadoras em ambientes competitivos e turbulentos.

Baseando-se nesta observação, a área empresarial tem apresentado um interesse acentuado sobre a mudança organizacional, e vem desenvolvendo e aprimorando abordagens e metodologias destinadas ao realinhamento estratégico entre sua estrutura, objetivos e processos.

A realidade em questão torna complexa a escolha de um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas às necessidades e características de cada caso.

Com os esforços engendrados pelas empresas na realização de projetos de reengenharia visando à revolução organizacional e ganho de competitividade os executivos descobriram que eles não mais sabem como conduzir suas empresas (Hammer, 1996).

Seguramente, essa constatação não é das mais agradáveis tanto para os executivos, quanto para os acionistas, pois praticamente tudo o que se aprendeu no século XX sobre as empresas aplica-se somente para empresas focadas na execução de tarefas (*task-centered enterprises*) (Hammer, 1996).

Ainda há muita controvérsia sobre os benefícios realmente obtidos com a reengenharia de processos e, mesmo que os executivos ainda sejam inseguros com relação a essa metodologia, uma empresa focada na execução de tarefas não atinge seu maior patrimônio, que é o cliente final.

Se por um lado obteve-se uma melhoria acentuada na operacionalização das rotinas de trabalho das empresas, uma vez que “não é cabível pensar-se em sucesso empresarial com ações departamentais: há a necessidade de ações que envolvam a empresa como um todo (organizações focadas em processos)” (Hammer, 1996), a reestruturação organizacional resultante levou a uma readequação substancial de funcionários.

Nos últimos 200 anos, a história empresarial do mundo tem sido baseada em uma estrutura organizacional focada em tarefas e sugerir, por exemplo, que a linha entre operações e finanças deva desaparecer é desafiar 100 anos de “teologia corporativa” (Hammer, 1996).

Considerações até então impensáveis, ganham corpo. Uma dessas é que o aprendizado organizacional deve ser um fator crítico de sucesso, devendo ser estimulado pelo espírito interrogativo-crítico e pelo uso de ferramentas, tornando os membros da organização mais conscientes sobre a realidade do trabalho organizacional e das conseqüências de suas escolhas estratégicas.

Dessa forma, torna-se evidente que a sobrevivência e a lucratividade das organizações estão diretamente relacionadas à melhoria contínua em relação à utilização de seus recursos, qualidade dos produtos e serviços, produtividade das operações e integração correta das tecnologias, tudo isso associado a uma melhor utilização do capital.

1.2 Justificativas para a Escolha do Tema

Organizações atuais e futuras estão enfrentando uma competição global maciça, onde a demanda dos clientes muda rapidamente juntamente com seus desejos, obrigando as empresas a encurtar o tempo de resposta, o ciclo de vida de seus produtos e a demanda por empregados (McCormack, 2000). Além disso, o advento do comércio eletrônico e a larga disponibilidade e acesso a informação também demandam melhoria de desempenho.

A resposta das organizações a essas diferentes demandas é tornarem-se mais rápidas, flexíveis, participativas e focadas nos clientes, competidores, equipes, tempo e processos (McCormack, 2000).

Em 1985, Porter já previa que o sucesso das empresas seria dependente da capacidade de coordenação e otimização dos vários sistemas interdependentes que estão ligados à cadeia de valores da empresa.

Nesse contexto, a organização horizontal ou aquela focada nos processos de negócio tem sido descrita como o tipo de estrutura organizacional e filosófico que endereça as principais questões de demanda (McCormack, 2000).

Essa organização horizontal deve ser criada através da reestruturação (ou reengenharia) do modelo atual desenvolvido no último século e ainda em prática na maioria das empresas. No entanto, para criar-se essa organização, há a necessidade de entendê-la também de forma horizontal, organizando, classificando e entendendo a natureza funcional e *cross* funcional da empresa (McCormack, 2000).

Ainda não há uma metodologia comumente aceita que descreva e trate a empresa segundo uma visão horizontal (ou orientada a processos) e permita a identificação, mensuração, o redesenho e a otimização dos processos. Há a necessidade de interpretar as necessidades dos clientes de modo a satisfazê-las e, ao mesmo tempo, fazer com a empresa tenha lucro, ainda é um fator crítico para o sucesso. Existe consenso entre alguns executivos de que uma visão orientada a processos de negócio é o caminho para se obter ao objetivo final de satisfação dos clientes e crescimento dos lucros.

Sendo assim, a questão que se coloca é como levar as empresas a orientar-se segundo as necessidades de seus clientes, ou seja, como levá-las a desenvolver uma visão orientada a processos? A resposta para essa questão passa pelo entendimento da evolução das organizações e dos modelos de negócio conhecidos.

1.2.1 Modelos Organizacionais Conhecidos

Em 1776, Adam Smith descreveu que o trabalho industrial deveria ser quebrado em tarefas mais simples. Esse modelo organizacional de trabalho tornou-se base para as empresas por aproximadamente 200 anos com aprimoramentos significativos somente na época da guerra civil americana (McCormack, 2000).

J. P. Morgan, Andrew Carnegie e J. D. Rockefeller iniciaram a indústria americana utilizando-se os princípios de Adam Smith e os novos conceitos de gerenciamento e hierarquia. Vinte anos depois, Pierre S. duPont iniciou a segunda evolução através da reestruturação da empresa familiar para uma corporação moderna. Da mesma forma, Alfred Sloan também “redesenhou” a General Motors e redefiniu o modelo de negócios ao criar um comando institucionalizado e descentralizado, corpo de funcionários central, gerenciamento de pessoal,

previsão e controles orçamentários. Essa estrutura é a que, atualmente, acaba sendo reconhecida como o modelo de organização aceita: papéis definidos, limites hierárquicos, controles, ou seja, orientada a departamentos (McCormack, 2000).

Nesse modelo, o desempenho do negócio era obtido de acordo com o retorno sobre os ativos da empresa (ROA – *return on assets*). Assim, o referencial de sucesso do negócio era mensurado conforme o aumento do tamanho dos ativos da empresa e a divisão do trabalho. Esse modelo resultou às organizações a manutenção de altos níveis de desperdício com a aquisição excessiva e mal aproveitada de recursos naturais e humanos. Percebe-se que uma combinação desses fatores, exploração dos recursos naturais e humanos, permitiu, àquele tempo, o sucesso dos empreendimentos (McCormack, 2000).

A existência de gerentes em uma estrutura hierárquica era necessária para coordenar as atividades funcionais, gerenciar o fluxo de informação e buscar a interface com outros departamentos na organização. Quanto melhor o foco e a coordenação na utilização dos recursos departamentais empresa, mais lucrativo o negócio.

No entanto, mesmo esse modelo chegou à exaustão (McCormack, 2000), apesar das empresas estarem, no geral, ainda em momento de transição do modelo funcional tradicional para o modelo orientado a processos.

1.2.2 Tendências Atuais

Vários são motivos que levaram à obsolescência do modelo funcional tradicional (Drucker, 1988). Todos esses motivos resultaram em mudanças nos níveis de preparo educacional, no trabalho e em como ele é visto hoje:

- Mudança do trabalhador manual para o trabalhador intelectual, do trabalhador destreinado para o trabalhador treinado, do operário para o profissional.
- A tecnologia tem reduzido significativamente a necessidade do trabalho manual e aumentado a necessidade de profissionais graduados e competentes.
- A educação passou a ser uma rota para o sucesso em boa parte do mundo no último século; até mesmo políticas públicas foram desenvolvidas para fomentar o preparo educacional.

Segundo Drucker (2000), consumidores e empregados mudaram bastante nas últimas décadas. Suas necessidades e desejos demandam mudanças nos produtos, serviços e organizações e até comportamentais.

Ainda para Drucker (2000), trabalho e recursos naturais eram *inputs* gerenciados por uma hierarquia organizacional no antigo modelo de negócios. Os novos *inputs* são: conhecimento, tecnologia, informação e, subordinado a esses *inputs*, trabalho e recursos naturais, onde todos na organização devem gerenciá-los.

As estratégias organizacionais que efetivamente gerenciaram e coordenaram as ações das empresas no passado são extremamente inadequados e, na verdade, resistem no novo modelo.

Tecnologia e, especificamente, as informações que podem ser obtidas na Internet têm feito as estratégias do antigo modelo de negócios não somente obsoletas, mas também tolas. No entanto, esse modelo ganhou fôlego de uma forma: através da coordenação de atividades através dos negócios da empresa (Staff, 1993).

Nesse antigo modelo, a comunicação e a informação eram transmitidas por papel ou verbalmente, tanto para os níveis superiores como inferiores da hierarquia. Comando e controle eram prioridades e o acesso às informações era mensurado em dias ou semanas. Esperar por uma informação necessária para tomar uma decisão estratégica era considerado gerencial e estrategicamente prudente e estava extremamente arraigada nas melhores práticas da organização. Para conseguir as informações necessárias para as decisões, um batalhão de analistas e gerentes era empregado. Mesmo assim, aos consumidores eram fornecidas informações somente pelo último elo da cadeia, deixando-os em clara desvantagem (McCormack, 2000).

Com o advento da *Internet*, as informações podem ser acessadas instantaneamente, especialmente em um mundo onde tempo e informação tornaram-se armas estratégicas, sendo utilizadas para ganhar a competição da concorrência (Gates, 1999). Ou seja, a coordenação dos recursos ainda é a fonte da vantagem competitiva, mas os recursos estão se tornando a informação, o conhecimento e o tempo.

Bem, mas o que tudo isso tem a ver com o novo modelo organizacional e de que se relaciona ao estudo de caso ora apresentado?

Uma vez que novas necessidades e desejos são demandados pelos consumidores e mercados, uma nova estratégia empresarial pró-ativa se faz necessário. Se há a necessidade de uma estratégia pró-ativa que reconheça a nova demanda, então um novo modelo de negócio é

necessário para entender e atender a essa demanda. Esse novo modelo demanda nova fonte de recursos (conhecimento, tecnologia, informação, tempo) para funcionar. Pode essa nova organização estar baseada no antigo modelo organizacional de Adam Smith e da Revolução Industrial? É possível uma organização atender ao único objetivo, o lucro, sem atender as fontes desse lucro, o consumidor e seus profissionais? Se há a necessidade de uma organização que “enxergue” e atenda ao consumidor e aos seus profissionais, então, essa não pode ser focada em atividades departamentais, mas sim em processos de negócio.

1.2.3 O Imperativo de Mudança

Apesar dessas mudanças na forma de relacionar-se com seus consumidores e profissionais, as empresas necessitam estruturar-se de forma diferente e inovadora para atender ao novo modelo de negócios onde as novas forças são: a tecnologia da informação e organizacional (McCormack, 2000).

A sociedade e as pressões competitivas demandam otimização na utilização dos recursos, especialmente os naturais, além dos novos recursos. Consumidores e profissionais esclarecidos, a globalização e facilidade de acesso à informação (mesmo que essa seja mal utilizada), transferiram o poder dos negócios das mãos da empresa para as mãos dos consumidores e dos profissionais. Essa transferência, demanda das organizações criarem produtos e serviços que agreguem valor sob a ótica do consumidor e que atenda as necessidades dos profissionais sob a ótica dos empregados, utilizando o capital humano para o benefício mútuo da firma e da sociedade (Drucker, 1988 e 2000).

1.3 Objetivo da Dissertação

Pelo exposto até o momento, fica claro que conduzir as organizações tradicionalmente estruturadas é tarefa não somente necessária, mas imprescindível para a sobrevivência e crescimento dos negócios, dos empregos e do bem estar social. No entanto, a concepção dessa nova empresa não é tarefa fácil, nem tampouco garantida: o sucesso é um objetivo, mas não necessariamente o resultado.

Conduzir uma empresa como a estudada nesta dissertação foi tarefa bastante engenhosa e permeado por percalços impossíveis de detalhar. Afinal, a complexidade organizacional implica em conhecer visceralmente os problemas tradicionais da gestão empresarial.

Essa mesma gestão empresarial necessitava ser radicalmente modificada, preparando a empresa para o crescimento. Portanto, os objetivos dessa dissertação são:

- Aplicação da gestão de processos na reestruturação e confecção de um novo modelo de negócios.
- Utilização de metodologia para otimização de recursos através do redesenho de processos de negócio.
- Apresentar um estudo de caso com a aplicação da gestão de processos.

1.4 Conteúdo do trabalho

O trabalho em questão está dividido em cinco capítulos, além de anexos e referência bibliográfica.

O capítulo inicial apresenta uma introdução, a justificativa para o tema escolhido abordando as principais questões e histórico relativo ao tema, o objetivo da dissertação proposta e o conteúdo do trabalho.

O capítulo 2 apresenta as metodologias gerais utilizadas para a implantação da gestão de processos, abordando a evolução dos métodos aplicados.

O capítulo 3 apresenta as metodologias específicas utilizadas no estudo de caso apresentado. Essas metodologias tratam de todos os vértices do ambiente de negócios (estratégia, pessoas, processos e tecnologia). Todas as metodologias apresentadas são de uso exclusivo da Deloitte Touche Tohmatsu.

O capítulo 4 trata da apresentação da aplicação das metodologias específicas ao estudo de caso e dos resultados obtidos.

O capítulo 5 apresenta as conclusões sobre o atendimento do objetivo inicialmente proposto, bem como as propostas para trabalhos futuros.

2 Capítulo 2 – Metodologias Gerais

A dissertação em questão trata da gestão ou gerenciamento baseado em processos. Esse modelo de gerenciamento, apesar de não ser assunto novo dentro da teoria geral de administração, contrapõe-se à prática geralmente exercida pelas empresas.

Uma vez que o objetivo principal desse trabalho é apresentar um estudo de caso onde o foco é a gestão de processos, tendo estratégia e pessoas como partes desse foco, não serão apresentadas metodologias específicas que tratem de planejamento estratégico ou gestão do capital humano.

Nesse capítulo, abordam-se as metodologias reconhecidas no meio acadêmico e empresarial utilizadas em projetos de gestão por processos que invariavelmente levam a mudança organizacional, fazendo-se um apanhado das metodologias que surgiram com esse propósito.

Seguramente não se esgotará a apresentação de todos os autores, paladinos e antecessores daquilo que hoje é tratado como sendo caminhos para a transformação organizacional sob enfoque dos processos de negócio. No entanto, os principais grandes autores estão relacionados com as propostas que os tornou referencial de mercado na aplicação de modernas técnicas de gestão empresarial.

Como poderá ser visto no capítulo 4 dessa dissertação, a gestão por processos provoca mudanças organizacionais profundas na organização, as quais impactam não somente na forma como determinadas rotinas são realizadas, mas especialmente na postura e relação dos profissionais com a empresa na execução dessas rotinas.

2.1 Gestão de Processos

2.1.1 Conceitos de Gestão de Processos

Desde a sua primeira definição na metade do século XVII, a maioria das organizações fundamenta sua estrutura e administração nos pressupostos herdados da física newtoniana, analisando ou entendendo as coisas em partes separadas.

Assim, a maioria das organizações conhecidas sofre com o grave problema da compartimentação ou construção de “silos”, que subutiliza o todo e impedem o contato interdepartamental e interfuncional, tornando-as ineficazes. Seria necessária maior dinâmica na

coordenação entre as partes separadas, maior rapidez de informação e realimentação por parte de suas estruturas.

Assim, essa organização tradicional que era vista como sólida e permanente é substituída por relações de alianças, parcerias, participações e acordos. Essas relações são estabelecidas de acordo com a necessidade e funcionam de forma temporária baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na capacidade de persuasão de atores e *stakeholders*.

Para essa organização atual, o mercado pode ser local ou regional, porém a concorrência é global. São necessários clareza e equilíbrio dos dirigentes e tomadores de decisão quanto à escolha das técnicas e ferramentas destinadas a reestruturar as organizações.

Estudo realizado no ano de 1996 com 200 empresas americanas para originar o relatório da *Systems Reengineering Economics* (Martin, 1996 – Firjan Empresarial, 2002) destacava-se o fato dessas empresas gastarem anualmente um montante maior que 52 bilhões de dólares com reestruturação organizacional. Essa informação levou Martin (1996) a observar as organizações tradicionais e a perceber que o seu grande problema consistia no fato de que as suas “(...) estruturas gerenciais e os processos de trabalho foram desenhados há décadas, antes da tecnologia moderna”.

Essa mudança tecnológica e a sua inserção em um ambiente globalizado de competição tornam necessário o redesenho drástico das funções organizacionais exercidas pela maioria das pessoas. Esse redesenho surge como uma forma de adequar essas pessoas à realidade do mercado, visando aumentar a competitividade e o valor organizacional de acordo com os preceitos da “era do *software* e das super-rodovias da informação” (Gates, 1999).

Por basear-se nos valores e objetivos organizacionais, o redesenho das funções cria a necessidade de reformular as estruturas gerenciais ultrapassadas por meio da reinvenção dos seus processos, originando uma grande oportunidade de desenvolvimento de abordagens de mudança organizacional.

Dada a oportunidade de mercado e a necessidade existente, a área empresarial acentuou seu interesse nos processos organizacionais e na sua importância para o desenvolvimento de uma organização inovadora e competitiva em ambientes turbulentos.

Dessa forma, em um curto espaço de tempo, proliferaram-se no mercado as metodologias, técnicas e ferramentas destinadas ao mapeamento, modelagem e redesenho de processos,

tornando-se uma tarefa difícil a escolha de qual utilizar para cada programa ou projeto de mudança organizacional.

Percebendo a velocidade de proliferação e a dificuldade de escolha, Kettinger (1997) e seus colaboradores da South California University resolveram realizar um estudo de levantamento, classificação e teste de metodologias, técnicas e ferramentas destinadas à realização de uma mudança organizacional através dos processos de negócios.

O estudo em questão conseguiu agrupar ao redor de 25 metodologias, 72 técnicas e um conjunto de 102 ferramentas que estão à disposição das organizações e dos consultores que desejarem trabalhar com processos (Kettinger, 1997).

A escolha desse conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à abordagem de mudança torna-se também de importância estratégica, pois pode comprometer a implantação, os resultados práticos e a própria sobrevivência organizacional.

2.1.2 Algumas Abordagens Relativas às Organizações

O ambiente externo, principalmente em tempos de uma economia globalizada, agindo dinamicamente e impulsionando as mudanças tecnológicas, governamentais, ambientais, entre outras, produz grande efeito sobre as organizações.

É o que Porter (1985) denomina de “as cinco forças”. As cinco forças de Porter representam a concorrência existente, o aparecimento de novos concorrentes ou entrantes potenciais, o surgimento de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e fornecedores influenciados muitas vezes por novas leis governamentais e a exaustão de matéria prima. Elas indicam que se faz necessário adotar um modelo de gestão flexível capaz de se adaptar rapidamente a essas mudanças e ainda obter vantagem competitiva.

Para Ostrenga (1994), “em praticamente todas as indústrias os mercados tornaram-se globais, com concorrentes em escala mundial oferecendo bens e serviços de alta qualidade e baixos custos. Nos setores de serviços, as exigências dos clientes em termos de velocidade e exatidão levaram muitas empresas a tentar dismantelar antigas burocracias. Indústrias que anteriormente operavam sob regulamentações que lhes permitiam repassar todos os custos ao cliente enfrentam hoje um ambiente regulatório diferente. Melhorar a eficiência e reestruturar tornarem-se metas comuns a todas as indústrias”.

Entende-se com isso, que as empresas devem estruturar um modelo de gestão flexível de forma a buscar continuamente a eficiência na utilização dos recursos, a qualidade dos produtos e serviços, a produtividade das operações e a integração correta das tecnologias, tudo isso associado a uma melhor utilização do capital.

Handy (1978) destaca o problema de que a maioria das organizações não é projetada, mas apenas cresce. Porém, nem todas se adaptam igualmente bem ao meio em que crescem, pois “muitas organizações permanecem imutáveis num mundo em mudança. Desta forma, terminam extintas ao deparar-se com a inexorável lei de sobrevivência dos mais aptos e dos princípios da evolução”.

Nessa tentativa de ser apto e sobreviver é que se originam muitos dos males das organizações, pois estas se impõem uma estrutura imprópria à sua cultura ou esperam que determinada cultura prospere num clima inadequado.

Essa orientação não é apropriada, tal como observa Handy (1978), uma vez que as culturas diferem com justa razão, pois são afetadas por vários fatores, refletindo-se em estruturas e sistemas diversos da organização.

Nadler e Tushman (1994) complementam essa idéia afirmando que ao projetar a organização, deve-se atentar não só para a perspectiva de desempenho da estratégia e tarefa de executar as várias estratégias e realizar o trabalho exigido. Além disso, deve-se também contemplar a perspectiva social e cultural, harmonizando-a com os indivíduos que nela trabalham, já que sobre eles terá impacto.

Esse impacto variará de acordo com o âmbito e magnitude da mudança realizada. Se for uma mudança através de pequenos ajustes estruturais, reagindo de forma direta ou indireta às mudanças em seu ambiente de ação, será uma mudança reativa e em determinadas partes da organização.

Já uma mudança planejada busca preparar toda a organização, ou uma parte importante dela, para se adaptar a mudanças significativas em seus objetivos e direcionamentos, geralmente motivadas por (Stoner e Freeman, 1995):

- Mudanças ambientais que ameaçam a sobrevivência da organização;
- Mudanças ambientais que oferecem novas oportunidades de prosperidade;

- Mudanças estruturais da organização em redução da sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais.

Wheatley (1996) afirma que os responsáveis pela criação dos novos modelos organizacionais precisarão ter a coragem de se desapegar dos modelos do velho mundo, de renunciar a muita coisa que foi prezada até agora e de abandonar as interpretações sobre o que funciona ou não, seguindo uma sentença de Einstein: “nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou. É necessário aprender a ver o mundo de uma maneira nova e revigorada”.

Essa necessidade é maior ainda em um mundo de mercados globalizados e hipercompetitivo, pois os dirigentes organizacionais são forçados a reduzir custos internos de coordenação da organização e a buscar por inovações de mercado, produto ou processo, desenvolvendo estratégias e processos que permitam a ruptura do *status quo*.

Essa perspectiva gera oportunidades e vantagens temporárias que levam à erosão das vantagens competitivas de seus concorrentes (D’Aveni, 1995).

2.1.3 Conceituação

Muito se falou e se tem falado sobre gestão de processos nos últimos 15 anos, embora a nomenclatura conhecida sobre o tema nem sempre tenha sido a mesma.

A gestão de processos foi bastante aplicada na década de 90 do último século e, embora pareça para alguns apenas mais um modismo, o conceito evoluiu desde os anos 50 até atingir sua maturidade teórica e prática com a reengenharia de Hammer (1995) e Davenport (1994).

Sendo assim, o conceito de gestão de processos vem evoluindo há bastante tempo e nos últimos anos assumiu uma nova dimensão: a gestão por processos.

A gestão de processos surge da junção de conceitos de duas escolas do pensamento organizacional: a gestão da qualidade total (nas figuras de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa) e a reengenharia de processos (nas figuras de Hammer, Davenport e Harrington). O conceito de processos se origina nas raízes da revolução da qualidade que teve seu auge durante a década de 80. Já os conceitos da Gestão da Qualidade Total causaram grande impacto, principalmente na indústria, levando à criação de várias histórias de sucesso de melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Embora a revolução em si já tenha terminado, permaneceu a compreensão de que processo é a maneira pela qual uma organização cria valor para seus clientes e de que quando a eficiência (custo) e eficácia (satisfação do cliente) precisam ser aprimoradas, deve-se começar pelos processos de negócio.

Segundo Harrington (1993), o aperfeiçoamento dos processos é chave para um desempenho sem falhas e afirma que um dos elementos principais da revolução da qualidade nos anos 80 foi essa constatação.

No entanto, a gestão da qualidade total mostrou-se insuficiente para atender integralmente a necessidade das empresas, especialmente aquelas que necessitavam de uma nova revolução que englobasse a qualidade e trata-se mais especificamente dos processos de negócio. Nesse momento surge a reengenharia de processos com autores da envergadura de Hammer (1994) e Davenport (1994).

Hammer (1995) é considerado como o líder da revolução da reengenharia e propôs uma revisão dramática dos processos de negócio que compõem a cadeia de valores de uma empresa por meio do uso intensivo de tecnologia da informação.

Os conceitos de reengenharia de processos persistem ainda hoje, apesar do desuso na utilização do nome, sendo reconhecida sob outras alcunhas, tais como redesenho ou otimização de processos.

O fato é que o redesenho ou otimização de processos ainda auxiliam muitas empresas a rever a maneira como executam suas atividades e a introduzir uma cultura de visão horizontal de processos.

2.1.4 A Excelência Operacional Através da Gestão de Processos

Dentre as abordagens de mudança que levam a excelência operacional e que lidam com estrutura e processos, destacam-se a Gestão da Qualidade Total, Reengenharia dos Processos e a Aprendizagem Organizacional.

Essas abordagens surgiram e foram aplicadas de forma independente uma da outra em determinado momento, sendo, hoje, abordagens de aplicação conjunta na gestão de processos, mesmo porque, como foi visto, a gestão de processos é o resultado da aplicação dos conceitos de duas correntes de pensamento: revolução da qualidade e revolução da reengenharia.

Osborn (1996) afirma que essas abordagens distinguem-se pela maneira e profundidade com que se mapeiam, se discutem e se analisam os processos organizacionais, o que termina ocasionando mudanças organizacionais de maior ou menor profundidade.

- A abordagem da Gestão da Qualidade Total dedica uma atenção cuidadosa no entendimento prévio das características dos atuais processos, sugere intervenções incrementais para realizar a melhoria contínua dos processos;
- A abordagem da Reengenharia de Processos ignora as características dos processos atuais e privilegia o entendimento dos objetivos fundamentais dos processos para possibilitar o desenho de outros novos e revolucionários;
- A abordagem da Aprendizagem Organizacional examina cuidadosamente os processos atuais e suas estruturas básicas, para possibilitar a adaptação dos processos de modo a apoiar estruturas aperfeiçoadas.

Para Martin (1996), a sobrevivência de uma organização é afetada pela sua capacidade de aprendizagem, a qual se apresenta como o único modo de colocar a organização à frente das concorrentes.

Dessa forma, através da aprendizagem organizacional, aprender mais rápido e melhor do que o concorrente é fundamental. Mesmo com a possibilidade da informação e do conhecimento “vazarem” ou serem copiados por outras organizações, a sistematização do processo que gera o conhecimento no trabalho diário é que se transforma na principal vantagem competitiva dessa nova era.

Assim, “a empresa do futuro será projetada para aprender constantemente em todos os níveis, acumular seu aprendizado e utilizá-lo de modo eficaz” (Martin, 1996).

O estudo dos processos de uma organização de forma sistematizada pode abrir as portas não apenas para a inovação e mudança organizacional, mas também para novos modelos organizacionais mais leves e fluidos, coerentes com as exigências de mercado do momento.

A constante reavaliação da estrutura organizacional, processos e ferramentas de controle tornam a organização cada vez mais autocrítica e competitiva, características indispensáveis para enfrentar as crescentes complexidades atuais.

O que se pode perceber em qualquer abordagem metodológica focada em excelência operacional, é que todas elas implicam em melhoria contínua dos processos, sendo que, normalmente, o enfoque da melhoria está voltado para atender as necessidades dos clientes.

Tanto os autores responsáveis pelos conceitos baseados na gestão da qualidade (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa), quanto os autores da escola de reengenharia de processos (Hammer, Davenport, Harrington) reafirmam a necessidade de constantemente rever-se e modificar-se os processos de negócio de forma a atender as necessidades da empresa em determinado momento. A busca nessa revisão ou modificação deve compreender os objetivos estratégicos da empresa no médio e longo prazo, objetivos que devem estar voltados a atender as necessidades dos clientes (tais como os processos de negócio).

A seguir apresentam-se as principais referências, métodos e conceitos em gestão da qualidade total e reengenharia de processos sob o enfoque da melhoria contínua.

2.1.4.1 Melhoria Contínua através da Gestão da Qualidade Total

Para se compreender a inserção da qualidade no contexto da melhoria contínua, é preciso fazer-se uma rápida análise das principais colaborações relativas ao gerenciamento da qualidade, considerando as posições de Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, com o objetivo de identificar em cada ponto de vista a relação com a melhoria dos processos.

Na abordagem de Deming (1990), o cliente é a parte mais importante da linha de produção, devendo-se focalizar a qualidade para atender suas necessidades atuais e futuras. Sua proposta contempla dois aspectos fundamentais para o bom desempenho do gerenciamento da qualidade.

O primeiro refere-se ao controle do processo, através do uso de ferramentas e técnicas estatísticas e o segundo aspecto é direcionado à melhoria de métodos administrativos, estruturados em quatorze princípios.

Esses 14 princípios são (Deming, 1990):

1. Estabeleça a constância de propósito na melhoria contínua de produtos e serviços. Defina um plano para a empresa se tornar competitiva e permanecer no negócio.
2. Adote a nova filosofia: está-se em uma nova era econômica. Não se pode mais conviver com atrasos, erros, materiais defeituosos e mão-de-obra inadequada, como se isso fosse inevitável.

3. Termine com a dependência da inspeção em massa. Use evidências estatísticas de que a qualidade é uma decorrência natural do processo de produção (qualidade se faz na produção).
4. Cesse a prática de selecionar fornecedores apenas pelo menor preço. Use as evidências significativas de qualidade ao lado do preço. Elimine os fornecedores que não apresentam estatística de qualidade.
5. Encontre os problemas. Descubra suas causas. Melhore constantemente o sistema de produção e serviço, identifique quais falhas podem ser corrigidas no local de trabalho e quais as que são próprias do sistema produtivo, exigindo a atenção da administração.
6. Introduza métodos modernos de treinamento no trabalho. Muitos treinamentos são possíveis dentro do próprio local de trabalho.
7. Introduza métodos modernos de supervisão. Treinamento e supervisão são parte do sistema produtivo, além de ser responsabilidade da administração. A responsabilidade dos supervisores deve ser alterada para se produzir qualidade e não quantidade. Com isso, a melhoria do produto ocorrerá automaticamente, e a produtividade virá de forma compensadora. Institua liderança.
8. Afaste o medo para que todos possam trabalhar eficientemente pela empresa.
9. Elimine as barreiras entre os departamentos. O pessoal dos departamentos de Pesquisa, Projeto, Vendas e Produção deve trabalhar como uma única equipe para prevenir os problemas de produção.
10. Elimine cartazes e rótulos que apenas exigem maiores níveis de produtividade para os trabalhadores.
11. Elimine padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas. Crie padrões que promovam a qualidade.
12. Remova as barreiras que não permitem ao empregado o direito de ter orgulho do seu trabalho. Institua um amplo programa de educação e treinamento para todos os empregados, incluindo a administração.

13. Introduza um amplo programa para reciclar a todos em novos conhecimentos e novas técnicas. Os empregados devem ter reciclagens para que se atualizem com mudanças, estilo, materiais, métodos e novas máquinas.
14. Crie uma estrutura na alta administração, para garantir num esforço cotidiano, a aplicação dos treze pontos anteriores. A transformação é tarefa de todos.

Como pode ser percebido pelos 14 princípios de Deming (1990), há todo um referencial que embasa a gestão de processos, pois não somente barreiras departamentais devem ser eliminadas (princípio nove), mas também todos os profissionais devem ser treinados e reciclados (princípio 13) para agregar qualidade ao trabalho que realizam.

Segundo Guazzi (1999), o método utilizado por Deming é filosoficamente humanístico, considerando os trabalhadores como seres humanos e não como máquinas. A mensagem de Deming aos altos dirigentes é: "se sua companhia faz produtos ruins, a culpa é da alta administração e de mais ninguém".

Outro especialista, Juran (1988) pode ser considerado o precursor do TQC (*Total Quality Control*) ou Gestão da Qualidade Total, tendo publicado em 1951 o "*Quality Control Handbook*", que se tornou a bíblia do movimento de aperfeiçoamento da qualidade, tanto no Japão como nos Estados Unidos.

Conforme salientado por Guazzi (1999), a visita de Juran ao Japão em 1954 (poucos anos depois de Deming), marcou a transição nas atividades do controle da qualidade daquele país, iniciando com a aplicação da qualidade em processos industriais e partindo para uma abrangência maior, englobando também a gerência como um todo.

Segundo Guazzi (1999), Juran “nutre a crença” de que um grande esforço de melhoria ocorre com a composição de pequenos esforços de melhoria passo a passo, pois cada etapa do processo afeta a próxima etapa e assim por diante: “quando um produto ou serviço passa de um empregado para outro, o receptor do serviço é um cliente nesse relacionamento, e o processo torna-se um encontro de necessidades”.

Para Juran (1991) a qualidade é a “adequação ao uso”, e para se conseguir isso é preciso garantir a qualidade em todas as atividades da empresa.

O primeiro item para a melhoria da qualidade é, segundo Juran (1991), o controle de custos com a concentração dos esforços na prevenção dos erros e dos produtos defeituosos, examinando todo o processo produtivo, desde o fornecedor da matéria-prima até o consumidor.

Para isso, Juran (1991) recomenda que as empresas, se necessário, formem pequenos grupos, chamados equipes de círculos de qualidade, ensinando os empregados a trabalharem em grupos, mediante identificação dos relacionamentos de causa e efeito dos problemas (Guazzi, 1999).

Ainda segundo Juran (1991), para que a qualidade corresponda efetivamente aos resultados desejados, é necessária a análise de três fatores definidos por ele como processos gerenciais, esses processos gerenciais formam a conhecida “Trilogia de Juran”, conforme a tabela 2.1, a seguir:

Tabela 2.1 – A Trilogia de Juran

Propósito		Etapas
Planejamento da Qualidade	Fornecer aos meios operacionais a capacidade técnica e econômica de fazer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes internos e externos.	a) identificação dos clientes e de suas necessidades b) desenvolvimento de produto que atenda a estas necessidades c) desenvolvimento de processo capaz de gerar tal produto.
Controle da Qualidade	Conduzir a operação de acordo com o planejamento da qualidade, permitindo a obtenção de resultados previsíveis.	a) estabelecimento do que medir e como medir b) estabelecimento de padrões de desempenho c) comparação entre real e padrão d) ação sobre as diferenças
Melhoria da Qualidade	Conduzir a operação a um nível de desempenho sempre superior ao verificado no passado.	a) prova da necessidade de melhoria b) desenvolvimento da infraestrutura de apoio c) descoberta das causas dos problemas, do ataque a eles e manutenção das melhorias obtidas (padronização).

Fonte: (Kienitz, Hans, 1995).

Além disso, Juran (1991) define o que ele chamou de 10 regras para o sucesso:

1. Construir uma consciência da necessidade e oportunidade de aprimoramento.
2. Estabelecer metas para o aprimoramento.

3. Organizar, para atingir as metas.
4. Proporcionar treinamento.
5. Desenvolver projetos para solucionar problemas.
6. Relatar os avanços obtidos.
7. Demonstrar reconhecimento.
8. Comunicar os resultados.
9. Manter um sistema de registro de resultados.
10. Manter o ímpeto, tornar o aprimoramento parte dos sistemas e processos da organização.

Como pode ser observado, também Juran (1991) fez importantes contribuições para a gestão de processos ao estabelecer metas de execução para se atingir o aprimoramento, o qual está relacionado aos processos da empresa. Para se atingir as metas são necessárias a organização e preparo da equipe.

Dessa forma, Juran (1991) reflete sua preocupação com aprimoramento ou melhoria como objetivos, os processos como o caminho e as pessoas como os executores para que as metas sejam alcançadas, ou seja, componentes da gestão de processos.

Já a proposta de Feigenbaun (1983) é direcionada ao “Controle Total da Qualidade” (TQC). Nesse sentido, a qualidade deixa de ser função de um departamento e passa a ser responsabilidade de todas as áreas da organização. Dessa forma, o controle deve ser exercido em todas as fases do produto, desde o projeto até a entrega ao cliente.

Isso remete à concepção de uma estrutura sistêmica, que significa, na ótica de Feigenbaun (1983), uma estrutura operacional que integra toda a organização, documentada em procedimentos técnicos e gerencialmente efetivos. Seu objetivo é direcionar e coordenar as ações da força de trabalho, máquinas e informações de toda a companhia, de forma mais eficiente e prática, para garantir a satisfação do consumidor a baixos custos.

Sendo o controle de qualidade distribuído entre várias áreas da organização, tornam-se imprescindíveis a participação e o comprometimento das pessoas. Para isto, faz-se necessária a capacitação dos empregados, através de cursos de treinamento bem como o desenvolvimento de programas que encorajem a participação. Enfim, ficam evidentes as contribuições de Feigenbaun para a gestão de processos.

Um outro grande referencial dentro dos conceitos de qualidade para a melhoria contínua foi o Phillip B. Crosby (1985).

Crosby (1985) é o autor da filosofia do "zero defeito", baseando-se na idéia de que a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente desde a primeira vez.

A teoria de Crosby dá ênfase à implementação da melhoria da qualidade, salientando 14 passos, onde ressalta que a organização deve concentrar seus esforços na motivação dos indivíduos, e na medição da melhoria da qualidade através dos custos da qualidade.

Os 14 passos de Crosby (1985) são:

1. Comprometimento e dedicação da gerência, através da elaboração e divulgação da política da qualidade e dos objetivos da empresa.
2. Constituição de equipes para melhoria da qualidade, com representantes de diversas áreas, sendo coordenados pelos gerentes.
3. Medição dos resultados da qualidade, eliminando o medo da medição. Identificar o quê medir e como medir.
4. Avaliação dos custos da qualidade: prevenção, avaliação, falhas.
5. Conscientização para a qualidade. Estar sempre voltado para a qualidade, comunicando e trocando informações entre todos os membros da equipe.
6. Estabelecer sistema formal de identificação das causas fundamentais dos erros (reunião).
7. Estabelecimento de um comitê especial para a divulgação do programa "zero defeito". Aumentar a comunicação, reforçando atitudes de compromisso com a qualidade.
8. Treinamento, educação e orientação formal a todos da empresa: diretores, gerentes e demais funcionários, incluindo também os fornecedores.
9. Criação do dia "zero defeito", onde os resultados anuais são divulgados e onde se efetua o reconhecimento aos participantes do programa.
10. Estabelecimento de metas e objetivos para todas as áreas. Essas devem ser metas específicas e passíveis de controle e devem ser estabelecidas por pessoas que serão responsáveis pelo seu cumprimento.

11. Remoção da causa dos erros, consultando os operários sobre a origem dos mesmos. A idéia aqui é: o que é que foi feito para que o problema nunca mais se repita.
12. Reconhecer e recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos.
13. Formar os conselhos da qualidade. Reuniões de caráter regular deverão ser realizadas com o objetivo de trocar informações e gerar novas idéias.
14. Fazer tudo de novo, melhorando o processo continuamente.

Como pode ser observado, também Crosby (1985) reforça a necessidade de metas, orientação formal para o atendimento das metas, melhoria contínua de processos, formação de conselhos visando trocar e gerar novas idéias e constituição de equipes regulares para a melhoria da qualidade. Enfim, técnicas que são, hoje, utilizadas para atingir-se a gestão de processos nas organizações.

Seguramente é necessário citar Ishikawa (1993) como um dos principais expoentes no ambiente empresarial voltado para a melhoria contínua através da qualidade.

A visão de Ishikawa (1993) sobre a qualidade é ampla. Fundamenta-se na disseminação e utilização de técnicas de controle de qualidade total por todos que integram a organização, da alta gerência aos operários.

Na sua concepção, qualidade significa busca contínua das necessidades dos consumidores, buscando a sua satisfação em vários aspectos: qualidade do produto ou serviço, da empresa, das pessoas, da administração, satisfação pelo custo do produto e serviço e pelo atendimento no prazo estabelecido.

Segundo Harrington (1997), Ishikawa foi o responsável pela efetiva aplicação de um apanhado de conceitos que garantiu “miraculosa transformação” do Japão. Harrington (1997) esclarece que Ishikawa defendia a idéia de que a melhor maneira de aumentar o desempenho seria através da concessão de poderes aos empregados.

Em Harrington (1997), Ishikawa apresenta que a qualidade como uma forma de gerenciar a organização total, com base em seis pontos:

1. A qualidade em primeiro lugar – não o lucro em curto prazo.
2. Orientação ao consumidor – não orientação ao produtor. Pense a partir do ponto de vista da outra parte.
3. O processo seguinte é seu cliente – derrubar a barreira do bairrismo.

4. Uso de fatos e dados para fazer apresentações – utilização de métodos estatísticos.
5. Respeito humano como uma filosofia de gerenciamento – gestão participativa ampla.
6. Gerenciamento transfuncional.

Também Ishikawa (Harrington, 1997) pode ser considerado um dos precursores da gestão por processos, pois o gerenciamento transfuncional conduz à gestão transfuncional. De fato, se “o processo seguinte é seu cliente”, então, o processo define qual o próximo passo a ser assumido pela organização, e não a sua preferência.

2.1.4.2 Melhoria Contínua através da Reengenharia de Processos

Ao tratar-se da melhoria contínua baseada na reengenharia de processos, torna-se necessário definir o conceito de processos para consolidar o entendimento dos conceitos aplicados à gestão de processos.

A partir da definição conceitual de processos e de sua evolução, pode-se analisar a gestão de processos como a evolução do conceito de otimização de recursos.

2.1.4.2.1 Conceitos sobre Processos de Negócio

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Já Harrington (1993) define processo como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Para Johansson (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Já Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma “cadeia de agregação de valores”.

Segundo Juran (1992): "processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta".

Para Almeida (1987): "processo é uma organização dos recursos humanos e materiais, dedicados às atividades necessárias à produção de um produto final específico, independente de relacionamento hierárquico".

Outra forma de pensar a respeito dos processos é apresentada pela equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT, que considera os processos como seqüências semi-repetitivas de eventos que estão, geralmente, distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas (Lucca, 2001).

Assim, um processo dispõe de *inputs*, *outputs*, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. A perfeita compreensão do que é um processo é importante, pois é a chave para o sucesso em qualquer negócio.

Afinal, uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (Johansson, 1995; Rummler e Brache, 1994).

Para Harrington (1993), no surgimento dos processos, os mesmos foram desenvolvidos rapidamente com o simples intuito de satisfazer uma necessidade imediata, ou seja, não um houve um planejamento adequado, e que após um início modesto, os processos não receberam o tratamento adequado, ou seja, não foram revisados, atualizados ou aperfeiçoados.

Harrington (1993) diz que os processos não acompanharam o crescimento e o aumento da complexidade das empresas, tornando-se pesados e ineficazes, como exemplo o autor cita o caso da IBM: "a IBM descobriu, ao longo dos anos, que o ambiente empresarial tornou-se muito complexo, enquanto os processos mudaram muito pouco, tornando-se pesados e ineficazes". (Harrington, 1993). Ele ainda frisa que o importante é a necessidade de mudança cultural que deve ocorrer nas organizações para que o aperfeiçoamento dos processos funcione.

2.1.4.3 Reengenharia de Processos

Uma vez conceituado o entendimento sobre processos de negócio, pode-se analisar os principais conceitos relativos a reengenharia de processos.

A reengenharia trata o assunto de melhoria contínua focada na visão de processos e da utilização intensiva de tecnologia da informação para automatizá-los e, por isso, acaba por estabelecer-se como o referencial mais recente para a gestão de processos.

A reengenharia ainda salienta, tal como a gestão de qualidade, a importância de a empresa ter funcionários preparados e educados para a aplicação de uma mudança organizacional radical. Essa mudança comportamental é imprescindível para a gestão de processos e a consequente excelência operacional.

Conforme visto anteriormente, Michael Hammer (1995) foi o líder dessa revolução, tendo introduzido conceitos extremamente importantes de gestão de processos.

Os resultados obtidos com a aplicação da reengenharia de processos foram muito bons para determinadas empresas, mas não tão bons para empresas que aplicaram apenas parcialmente os conceitos.

As empresas do primeiro grupo perceberam todo o potencial dos conceitos introduzidos e aproveitaram a oportunidade para repensar e reestruturar a maneira como suas atividades eram conduzidas, por meio de uma visão que cruza as fronteiras funcionais. Já as empresas do segundo grupo não reestruturaram seus processos, pois entendiam que os benefícios poderiam ser obtidos simplesmente com pelo corte de custos e *downsizing* em tecnologia da informação.

Harrington (1997), ao conceituar a melhoria contínua e comparar as idéias de vários especialistas, principalmente aqueles que se destacaram pelo sucesso conseguido no Japão na década de 80, acaba definindo-a como “um conjunto de esforços que devem ser direcionados a diversas áreas da organização, sendo a qualidade um deles”.

Talvez o representante mais conhecido dessa metodologia de trabalho voltado para o gerenciamento de uma empresa focado em seus processos seja o Dr. Thomas H. Davenport (1994).

Davenport (1994) em seu livro Reengenharia de Processos trata das origens da reengenharia como sendo uma preocupação que “tem raízes que remontam aos meados do século XX”, onde o impulso para a melhoria do desempenho operacional tem sido uma preocupação constante, e que está “manifestada nos métodos e técnicas da reengenharia de processos de hoje”.

Segundo Davenport (1994), a reengenharia não é nova, sendo uma extensão das idéias que tem sido empregadas com frequência nas últimas décadas, o que “prova que a reengenharia de processos não é uma moda”.

Sem polemizar sobre a natureza da reengenharia, um fato inegável é de que ela quando contempla a tecnologia da informação e os habilitadores de mudança (as pessoas) em um projeto único, pode levar a transformação organizacional, sendo a gestão de processos a principal força de mudança dentro da organização.

Dessa maneira, estão estabelecidas as bases para a gestão baseada em processos, onde o fator fundamental horizontalizar a estrutura da empresa, desenvolvendo e difundindo uma visão horizontal dos processos de negócio.

2.1.4.4 Horizontalização da Estrutura

Horizontalizar a estrutura significa mudar a forma de enxergar os processos da organização. Essa necessidade ver-se a empresa a partir de seus processos de negócio é importante, pois dessa forma é possível entender a empresa sob um ponto de vista diferente da tradicional, ou seja, a visão vertical.

Seja qual for o tamanho, tipo ou campo de atuação, toda empresa é formada por uma rede de processos pelos quais são produzidos seus produtos e serviços para serem comercializados no mercado consumidor.

Essa rede de processos é desenvolvida e gerenciada pelas várias unidades administrativas que compõem a empresa. Essas unidades administrativas são comumente conhecidas como departamentos, podendo ser também chamados de áreas. Os departamentos podem ser segmentados em setores e seções.

Freqüentemente, a visão de processos é confundida com as áreas funcionais de uma organização e essa interpretação é relativamente usual dentro das organizações desde épocas bastante remotas.

Apesar de ser o tipo de organização mais comum nas empresas, o comportamento funcional normalmente traz diversas ineficiências operacionais trazendo, ao longo do tempo, mais danos do que benefícios aos negócios da empresa.

Dentro das opções inerentes aos antigos arranjos verticais, não existe forma de uma organização atender aos quesitos da necessidade de resposta às expectativas do cliente que demandam tanto alta qualidade como baixos custos.

Assim, as interações entre as funções devem ser coordenadas, desaparecendo os problemas de repasses com a substituição dos arranjos verticais pela organização horizontal. Com isto, os “silos” isolados são substituídos por uma rede contínua e interconectada de processos, já que a interação e a interconexão em toda a organização são os requisitos da horizontalização.

Rummler e Brache (1994) defendem que uma visão horizontal da organização permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor – por meio dos quais são produzidos produtos e serviços – além de incluir os ingredientes que faltam aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho.

Spector (1998) afirma que, para se criar e sustentar a horizontalização, é necessária toda uma constelação de transformações. Criar e manter os processos transorganizacionais conectados é uma tarefa difícil e essencial.

Segundo Spector (1998), as equipes transorganizacionais constituem um fator básico ao se projetar essas organizações. As organizações que esperam satisfazer aos clientes têm que pensar em equipes como um elemento de projeto e no trabalho em equipe como um modo de operação.

A figura 2.1 a seguir representa as diferentes visões entre processos de negócio e áreas funcionais.

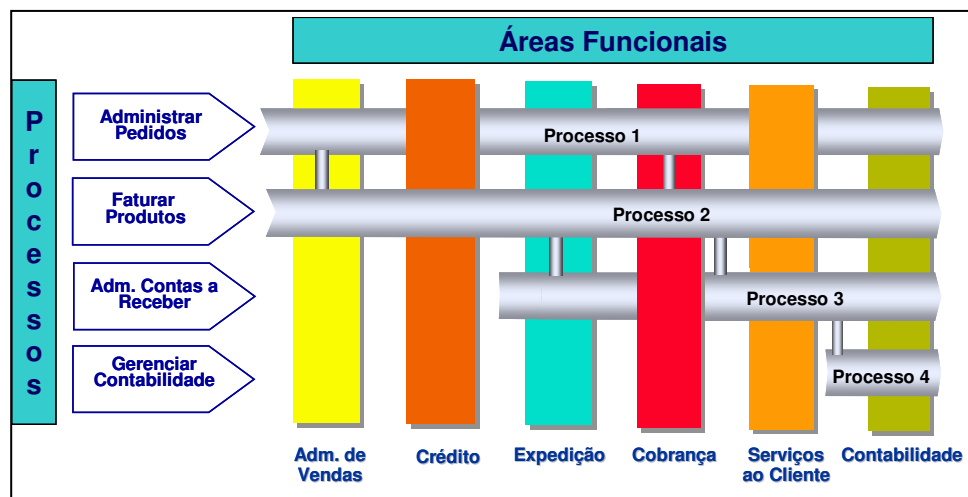


Figura 2.1 – Processos de Negócio e Áreas Funcionais

Como pode ser observado na figura 2.1, as áreas funcionais tratam o entendimento das rotinas de trabalho dentro de cada departamento, favorecendo a visão vertical das operações da empresa.

Ao focar verticalmente nas operações, a empresa passa a ter uma visão muito particular e restrita das rotinas dentro do departamento, não sendo preocupação observar como determinada rotina interfere na rotina de outro departamento.

Esse tipo de visão vertical (ou departamental) acaba acarretando uma “miopia” entre os departamentos que acabam definindo normas e procedimentos particulares para a execução de suas rotinas, podendo dificultar, o que normalmente acontece, a execução das rotinas de outro departamento. Essa dificuldade criada pode não prejudicar determinados departamentos individualmente, mas acaba por prejudicar a empresa em geral.

Usualmente, os departamentos de uma mesma empresa tendem a operar como várias “ilhas”, ou seja, de forma isolada um em relação ao outro. O comportamento isolado dos departamentos é a opção da empresa em operar de forma funcional.

Ao operar funcionalmente e isoladamente, os departamentos acabam assumindo algumas características bastante peculiares e, nem por isso, favoráveis.

O reflexo dessa organização departamental pode ser melhor exemplificado pela figura 2.2, a seguir.

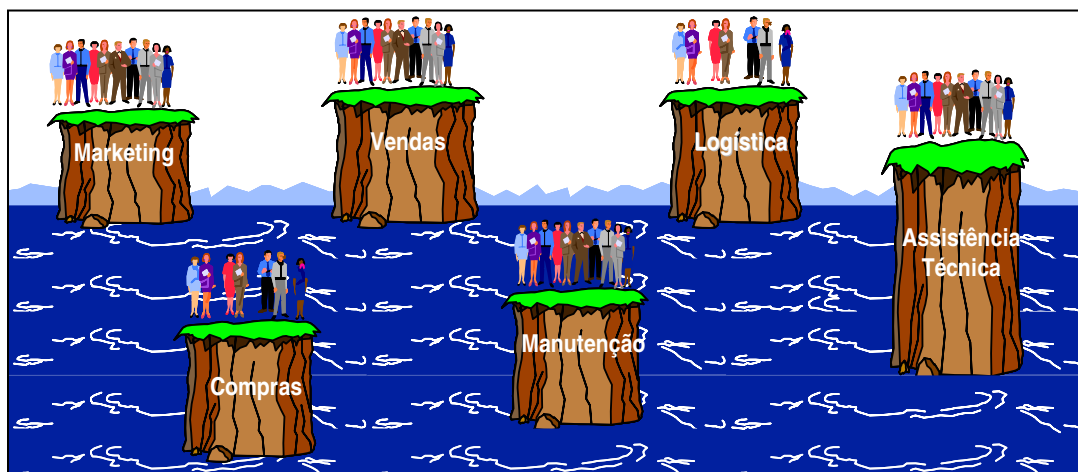


Figura 2.2 – Ilhas Funcionais¹

¹ Em referência às Ilhas Funcionais de Michael Hammer (1995).

A leitura possível da figura 2.2 possibilita algumas conclusões bastante elucidativas, conforme salientados por Hammer (1995): “algumas ilhas estão próximas umas das outras, algumas têm mais visibilidade dentro da organização, algumas possuem mais recursos e algumas podem estar em conflito”.

“Como consequência dessa opção organizacional, a comunicação e a movimentação de informações e recursos de uma ilha para outra se torna difícil e as ilhas geralmente otimizam o desempenho funcional, mas subotimizam os processos” Hammer (1995).

Segundo Hammer (1995), “silos” são criados, não permitindo a criação do sentimento de propriedade e gerando objetivos conflitantes entre os vários departamentos. Assim, os processos de negócio não são flexíveis e novas situações de negócio acabam sendo encaixadas em estrutura antigas.

Por outro lado, a visão horizontal da empresa, implica em enxergá-la através de seus processos de negócio, tratando o entendimento das rotinas de trabalho através dos diversos departamentos e favorecendo uma visão holística das operações da empresa.

Como consequência, ao focar horizontalmente nas operações, a empresa passa a ter visão holística das rotinas de trabalho e como cada rotina favorece e interfere nas rotinas de outro departamento. Através dessa abordagem, os procedimentos e normas definidos são feitos para atender as necessidades do processo de negócio, e não de departamentos individualmente.

2.1.4.5 Exemplo de Metodologia para a Gestão de Processos

Como foi visto até o momento, vários métodos levam a gestão de processos e, o mais importante, é utilizar esses métodos de forma conjunta para aplicação em projetos.

Sendo assim, o uso de uma metodologia focada nos processos empresariais pode ser a chave da melhoria contínua através da gestão de processos. Para a gestão ser eficiente deve ser acompanhado de mudança no padrão filosófico da empresa, abandonando uma cultura focalizada na estrutura da empresa e adotando uma cultura com ênfase no processo, ou seja, a necessidade de horizontalizar a estrutura da organização.

Como será visto no capítulo 3 (Metodologias Seleccionadas), a Deloitte dispõe de metodologia específica para a gestão de processos, sendo desnecessário nesse momento demonstrá-la.

Nesse tópico, a intenção é exemplificar genericamente uma metodologia para o gerenciamento de processos utilizando-se como base a APE (Aperfeiçoamento de Processos Empresariais) de James Harrington (1993).

Para tanto, torna-se necessário uma breve definição sobre gestão de processos.

2.1.4.5.1 Definição de Gestão de Processos

A gestão de processos tem por objetivo desenvolver uma forma sistemática de auxiliar a organização a realizar melhorias significativas no modo como o processo é operacionalizado. Essa sistematização compreende uma simplificação e otimização das operações ao mesmo tempo em que assegura uma boa saída para os clientes internos e externos (Lucca, 2001). As metodologias do gerenciamento de processos segundo alguns autores como Clemmer (1994) e Davenport (1994) sofrem variações, mas pode ser descrita de forma generalizada e sintetizada em um ciclo com três etapas, conforme figura 2.3, a seguir:

1. **Conhecer** os Processos.
2. **Identificar** as oportunidades de melhorias.
3. **Agir** e implementar as melhorias continuamente.

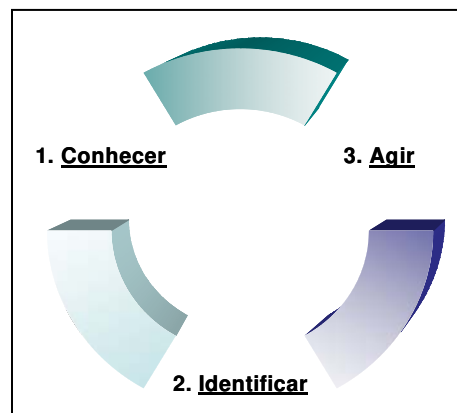


Figura 2.3 - Sistemática da Gestão de Processos
Fonte: (Lucca, 2001)

Segundo Varvakis (1997): “gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos clientes”.

Para a IBM do Brasil apud Pinto (1993): “gerenciamento de processos é o conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados por meio de atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos

consumidores. Tudo isto num compromisso contínuo e incessante que promove o aperfeiçoamento da empresa, trabalhando com atividades que agregam valor ao Produto”.

Para Pinto (1993): “a gerência de processos envolve os departamentos e os processos. Seu objetivo é garantir o funcionamento dos processos produtivos, a fim de atender as necessidades dos clientes. Ela busca um maior valor agregado aos produtos, visando à satisfação do consumidor”.

Ao analisar os conceitos sobre gerenciamento de processos dos diversos autores, pode-se encontrar grande semelhança. Apesar das nomenclaturas diferirem, as metodologias são muito semelhantes. Os próximos tópicos analisam algumas dessas metodologias.

2.1.4.6 A Metodologia APE (Aperfeiçoamento de Processos Empresariais) de James Harrington

A metodologia APE apresentada por Harrington (1993), defende a idéia de que a melhor maneira de aumentar a lucratividade e a competitividade das empresas está no aperfeiçoamento de seus processos empresariais. Além disso, afirma que a sobrevivência das organizações está relacionada à maneira com que gerencia seus processos.

Para Harrington (1993): “um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização”.

Harrington (1993) afirma que em muitas empresas a administração pode obter mais lucro reduzindo pela metade os custos da má qualidade do que duplicando o volume de vendas, deixando evidente que o aperfeiçoamento dos processos pode ser uma ferramenta poderosa para encontrar o dinheiro escondido por toda a organização: “existe dinheiro escondido por toda a organização. Tudo o que você precisa fazer é procurá-lo, achá-lo e depositá-lo na conta bancária”.

A metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais de Harrington (1993) busca a melhoria dos processos empresariais através das seguintes etapas:

1. Eliminação de erros.
2. Minimização de atrasos.
3. Maximização do uso de recursos.
4. Promoção do entendimento.
5. Processos que:

- Sejam fáceis de usar;
- Sejam amistosos para com os clientes;
- Sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- Forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- Reduzam o pessoal necessário.

Harrington (1993) divide a APE em cinco fases:

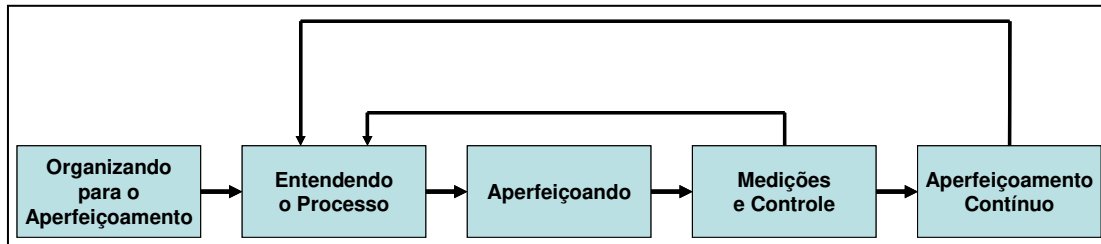


Figura 2.4 – As Cinco Fases do APE
Fonte: (Harrington, 1993).

2.1.4.6.1 Fase I – Organizando para o aperfeiçoamento

Nessa fase busca-se assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento, através das seguintes atividades necessárias:

- Treinar executivos;
- Desenvolver modelo de aperfeiçoamento;
- Comunicar metas e empregados;
- Revisar a estratégia empresarial e as necessidades dos clientes;
- Selecionar os processos críticos;
- Designar os donos dos processos e os grupos de trabalho.

O objetivo dessa fase é a obtenção de uma visão geral dos processos, elaboração do plano de coleta de dados para avaliação, e definição do nível de detalhamento da aplicação da metodologia.

2.1.4.6.2 Fase II - Entendendo o processo

Essa fase tem como objetivo entender os processos empresariais da empresa em todas as suas dimensões. Os principais tópicos dessa fase são:

- Definir o escopo e a missão do processo;

- Definir as fronteiras do processo;
- Dar treinamento para a equipe;
- Desenvolver uma visão geral do processo;
- Definir as expectativas e os controles dos clientes e da empresa;
- Elaborar o diagrama de fluxo;
- Levantar os dados de custo, tempo e valor;
- Repassar todas as fases do processo;
- Resolver as diferenças;
- Atualizar a documentação do processo.

Conforme Harrington (1993), para um bom entendimento dos processos é necessário compreender algumas características dos processos, como:

- Fluxo: que são métodos de transformar as entradas em saídas;
- Eficácia: que é o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas;
- Eficiência: que é o grau de aproveitamento dos recursos para produzir uma saída;
- Tempo de ciclo: que é o tempo necessário para transformar uma entrada em uma saída;
- Custo: que é o dispêndio de todo o processo;

Para o autor, essa fase é um pré-requisito para o desenvolvimento das demais.

2.1.4.6.3 Fase III - Aperfeiçoamento

Nesta fase é necessário garantir a eficácia e aperfeiçoar e melhorar a eficiência dos processos, através de algumas atividades que se fazem necessárias, como:

- Dar treinamento;
- Identificar as oportunidades de aperfeiçoamento: erros e retrabalhos, alto custo, qualidade deficiente, grandes atrasos e acúmulo de serviços;
- Eliminar a burocracia;
- Eliminar atividades que não agregam valor;
- Simplificar o processo;
- Tornar o processo à prova de erros;

- Atualizar o equipamento;
- Padronizar;
- Atualizar;
- Documentar o processo;
- Selecionar os empregados;
- Treinar os empregados.

2.1.4.6.4 Fase IV – Medições e Controle

Na fase de medições e controle do processo, o objetivo é obter dados para o controle que dará suporte à melhoria contínua do processo, ou seja, a implementação de um sistema de controle que possibilite um aperfeiçoamento contínuo. Para isso são necessárias as seguintes atividades:

- Desenvolver controles e metas para avaliação do processo;
- Estabelecer um sistema de *realimentação*;
- Auditar o processo periodicamente;
- Estabelecer um sistema de custeio da qualidade deficiente.

2.1.4.6.5 Fase V – Aperfeiçoamento Contínuo

O aperfeiçoamento contínuo, ou a melhoria contínua do processo é o objetivo dessa fase, baseando-se nas seguintes atividades:

- Homologar o processo.
- Executar auditorias periódicas.
- Definir e eliminar os problemas do processo.
- Avaliar o impacto da mudança na empresa e nos clientes.
- Fazer o *benchmark* (avaliação comparativa) do processo.
- Dar treinamento avançado para a equipe.

Como pôde ser observada, a metodologia proposta por Harrington busca a constante melhoria dos processos de negócio, conduzindo a empresa ao gerenciamento de seus processos de negócio.

As metodologias propostas por Davenport (1994) e Hammer (1995) seguem uma sistemática semelhante à proposta por Harrington, no entanto, as mesmas não serão apresentadas nesse capítulo, pois tanto Hammer quanto Davenport embasam a metodologia utilizada pela Deloitte para gestão de processos.

2.2 Gestão de Recursos Humanos

2.2.1 Conceitos de Gestão de Recursos Humanos

Diante de pressões competitivas crescentes e do aumento da complexidade nas relações empresariais, as organizações têm buscado constante e incessantemente respostas inteligentes para lidar com um dos seus principais ativos: Pessoas. Essa busca tem relação com o fato de que no passado as relações empresariais não eram fortemente afetadas pelas grandes transformações que ocorrem hoje e, portanto, seus profissionais costumavam ter uma visão limitada dos negócios da empresa e dedicação exclusiva para cuidar das tarefas do seu cargo ou de seus processos de trabalho.

Com as grandes transformações ocorrendo nos sistemas econômicos, lideradas principalmente pela globalização, as empresas passaram a buscar flexibilidade nas suas operações, com o objetivo de conquistar novas oportunidades, aumentar sua competitividade e gerenciar os riscos e ameaças aos seus negócios.

Esse cenário mutante tem exigido das empresas criação constante de novas capacidades estratégicas, através da busca de parcerias para complemento de produtos e serviços, compra e venda de empresas, fusões e toda sorte de alianças.

Como resultado de todo esse processo de mudanças, as empresas passaram a adotar modelos mais complexos de estruturas organizacionais através de matrizes, times de trabalho auto-gerenciados e estruturas virtuais, com profunda mudança nos processos de trabalho e forte impacto nas relações funcionais.

Mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos para operarem nesse ambiente de grandes transformações, as empresas entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que verdadeiramente geram um diferencial competitivo, são os relacionados a Pessoas.

2.2.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A transformação pela qual está passando o órgão que administra as pessoas nas organizações, mostra a importância que os empresários da linha de frente demonstram atualmente pela Área de Recursos Humanos.

Desde a década de 70, a área de recursos humanos evoluiu de “Setor de Pessoal” para “Departamento de Recursos Humanos” e passou, mais recentemente, a intitular-se “Gestão de Talentos” e “Capital Humano” recebendo cobrança por maior contribuição no resultado final dos negócios da empresa (Deloitte, 2002).

Nesse momento, em que a área de recursos humanos ganha proeminência nas empresas, ela é percebida como a menos preparada, se comparada com outras áreas funcionais, tais como: finanças, marketing, logística, vendas, entre outras.

A partir do momento em que as pessoas passaram a ser consideradas vantagem competitiva das empresas vencedoras, observa-se que a mentalidade das empresas e as mudanças vêm ocorrendo freqüentemente.

A área de recursos humanos passou a necessitar de um novo paradigma de atuação, necessitando ser reinventada para poder garantir o retorno esperado pelas organizações em processo de evolução.

Dentro desse contexto, observa-se que o “terreno está fértil” (Deloitte, 2002) para que a área de recursos humanos possa desenvolver trabalhos em conformidade com as expectativas da empresa, passando de uma estrutura simplesmente funcional para uma visão empresarial onde o departamento é um negócio.

O conceito que está sendo desenvolvido é que se deixe de dar ênfase às atividades, passando a dar uma maior ênfase nos resultados finais da empresa. Deixa uma postura passiva e passa para uma postura ativa na qual seu compromisso é de provocar mudanças, e por final deixa de ser facilitador, passando para co-autor de estratégias empresariais.

2.2.3 Capital Humano

Segundo Friedman (2000), o conceito de capital humano passa pela percepção de que Pessoas não são ativos perecíveis para serem consumidos e sim ativos valiosos para serem desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização.

Pessoas são ativos “ocultos” (Friedman, 2000) no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de capital humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Picarelli (2003), mesmo considerando a enorme evolução ocorrida no Brasil no campo da administração de pessoas, desde os antigos departamentos de pessoal até as atuais áreas de recursos humanos, há um aspecto fundamental que diferencia o conceito de capital humano do conceito de recursos humanos.

Para Picarelli (2003), “no conceito de Recursos Humanos, a contratação e desenvolvimento das pessoas têm como principal objetivo atender as necessidades de determinadas áreas ou processos de trabalho, com evidente preocupação na sua retenção”.

No entanto, se a organização perder algumas dessas pessoas, ela simplesmente reiniciará o processo de busca de outros profissionais para ocupar as posições vagas, reforçando o conceito de recursos, onde a empresa mantém um fluxo constante de busca, desenvolvimento, perda, busca, desenvolvimento, perda, entre outros, de recursos humanos.

Já o conceito de capital humano indica ser fundamental que haja um inteligente alinhamento entre as estratégias da empresa e as estratégias da área de administração de pessoas. Com esse entendimento, a organização consegue identificar os conhecimentos e perfis desejados em seu corpo de profissionais para que as estratégias de negócios sejam alcançadas.

A partir daí, todos os sistemas e diretrizes de administração de pessoas seguem uma lógica única tendo como base a formação das pessoas e sua preparação para atender as demandas de negócios e gerar valor para a empresa e acionistas.

Nesse caso, se a organização perder alguns de seus profissionais, não estará perdendo apenas recursos humanos. Estará perdendo uma quantidade razoável de capital humano, porque esses profissionais, já preparados e atendendo aos objetivos de negócios, estarão deixando a organização e levando consigo todo o conhecimento sobre os negócios e operação, o que em última análise constitui seu capital pessoal.

Para essa empresa, reconstruir seu capital humano representa um esforço financeiro e de tempo significativo e precioso, por isso as organizações buscam desenvolver e manter sistemas mais avançados de gestão de pessoas que lhes garantam trazer, reter e desenvolver os melhores profissionais de mercado.

A agenda de capital humano tem como finalidade transformar a empresa numa organização de alto desempenho através da identificação e desenvolvimento das competências necessárias para atender efetivamente os seus objetivos de negócios. A dinâmica de identificação e disseminação de competências entre os profissionais da empresa a partir das necessidades da organização, criará um círculo virtuoso desejado que culminará na retenção de talentos. Esse círculo pode ser melhor explicitado na figura 2.5, a seguir.



Figura 2.5 – Agenda do Capital Humano
Fonte: (Picarelli, 2003)

2.2.4 Gestão por Competências

Se, como foi visto, as competências profissionais constituem um dos pilares principais de uma organização de alta performance, sua gestão representa o elemento catalisador das estratégias de Capital Humano.

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na forma como esses conhecimentos são disseminados entre os seus profissionais.

Preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e definem os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Essa forma de gerir pessoas difere muito da forma tradicional, uma vez que, nos sistemas comuns de administração de pessoas, a base de sua sustentação é o cargo que o profissional ocupa dentro da estrutura organizacional.

Normalmente o cargo representa uma dimensão muito restrita da verdadeira dimensão empresarial, não refletindo adequadamente as necessidades que a organização tem de desdobrar sua estratégia, de criar estruturas mais flexíveis, de atuar por processos com profissionais multidisciplinares e de ser mais ágil em seus processos de mudanças.

Os sistemas tradicionais, na sua maioria, reforçam a manutenção de estruturas menos flexíveis e não permitem que os profissionais tenham uma visão mais ampla dos seus processos de trabalho e nem que estejam inseridos nas estratégias organizacionais.

2.2.4.1 Principais Objetivos na Adoção de Gestão de Competências

Em Picarelli (2003), para a adoção da gestão por competências, uma seqüência mínima de atividades torna-se necessário e são os seguintes:

1. Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta performance.
2. Garantir que a disseminação dos conhecimentos junto aos empregados promova sua evolução profissional e traga benefícios organizacionais como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade e dê respostas para que a organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos.
3. Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação do capital humano vezes valor agregado adicionado ao objetivo alcançado.
4. Ser um instrumento de comunicação das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas para cada empregado.
5. Formar uma base de dados confiável de cada empregado (resultados das avaliações), tornando-a disponível para a Organização.
6. Servir como uma valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração.
7. Comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe.

8. Transparência e comunicação com relação aos critérios para desenvolvimento profissional.
9. Incentivo a uma maior integração entre as diversas áreas e setores - “quebra dos feudos”.

2.2.4.2 Conceito de Competência

Competência são características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho. Os componentes da competência são:

- Conhecimentos: é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias.
- Atitudes: são os comportamentos do colaborador, ou seja, a forma como ele age junto a pares, superiores e subordinados. As atitudes estão ligadas à sua personalidade.
- Habilidades: é o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática.

2.2.4.3 Dimensões em um modelo de gestão por competências

O quadro 2.1 a seguir mostra os tipos de competências normalmente presentes nas organizações. A sua combinação depende do modelo que será adotado e esse por sua vez deve manter sintonia e aderência com os objetivos estratégicos da organização.

Quadro 2.1 – Modelo de Gestão por Competência

Gestão por Competência	
Competências Organizacionais Essenciais Requeridas para uma excelente performance em todos os níveis e funções	Competências Genéricas ou Básicas
Competências de Processos e Lideranças Fatores de sucesso que diferenciam uma alta Performance em todos os níveis e funções	Competências de Gestão ou Liderança
Competências da Função Fatores de sucesso que distinguem os diferentes grupos funcionais	Competências Específicas
DEPARTAMENTOS	

Fonte: (Picarelli, 2003)

A gestão por competências integra todos os sistemas da área de recursos humanos, constituindo uma ferramenta de administração de pessoas e viabilizando a convergência das ações de recursos humanos aos objetivos estratégicos da empresa.

As competências da função estão associadas aos fatores de sucesso que distinguem os diferentes grupos funcionais. Cada grupo funcional apresenta um grupo de competências funcionais que são deles requeridas. A base para as competências da função são as competências específicas, onde estão definidos os papéis e responsabilidades mínimos esperados de cada profissional.

As competências de processos e lideranças tratam dos fatores de sucesso que diferenciam uma alta performance em todos os níveis e funções. Seguramente, o passo inicial para estabelecimento dessas competências é a definição das competências de gestão (ou liderança). Assim, ao ter-se as competências de gestão definidas, pode-se desenvolver os profissionais para que atinjam esse pré-requisito, antes de se caminhar para uma competência baseada em liderança. A competência baseada em liderança é uma evolução da competência de gestão, uma vez que trata o ambiente de trabalho e as obrigações operacionais passam a ser de entendimento e função de todos, e não somente de um ou outro profissional ou grupo de profissionais.

Dentro do conceito de gestão por competências, identifica-se e desenvolve-se as competências organizacionais essenciais, que são aquelas requeridas para uma excelente performance em todos os níveis e funções. Ao se considerar as competências organizacionais essenciais, há que se levar em conta também as competências genéricas, que são aquelas que estabelecem as funções mínimas a serem seguidas pelos funcionários de uma organização.

Se por um lado as competências básicas indicam as qualificações mínimas de um profissional, as essenciais indicam as competências necessárias para que esse mesmo profissional exceda suas funções usuais, auxiliando a empresa a direcionar-se a excelência organizacional.

A organização departamental é a balizadora para a definição das competências. Uma vez que as empresas organizam-se departamentalmente, enforça-se a divisão de papéis e responsabilidades para atender a essa visão.

A gestão por competências enfoca que o novo modelo organizacional ao nível de papéis e responsabilidades deve seguir as orientações estratégicas da empresa que, por sua vez, estão refletidas nos processo de negócio.

3 Capítulo 3 – Metodologias Seleccionadas

3.1 Visão Geral

Uma vez apresentadas as metodologias geralmente empregadas para condução da empresa a gestão baseada em processos, apresenta-se a seguir as metodologias seleccionadas para execução do projeto apresentado como estudo de caso nesta dissertação.

Ao apresentar-se determinada metodologia já estabelecida e praticada, caso das metodologias utilizadas pelas grandes empresas de consultoria, uma das primeiras preocupações é manter-se fiel à sua correta interpretação.

A tendência inicial de quem trabalha com uma ferramenta metodológica é sempre buscar uma forma de “adaptar” o entendimento e a aplicação da teoria que embasa a metodologia para “facilitar” sua apresentação ao ouvinte e entendimento dos leitores.

Esse é o momento mais importante e crucial, pois normalmente vê-se a fuga do rigor metodológico como uma prática saudável e não como a violação de uma ferramenta já testada empiricamente, uma vez que a utilização das metodologias tradicionais (ou consagradas) foram os alicerces para o desenvolvimento dessas ferramentas.

As metodologias apresentadas nesse capítulo são o retrato fiel do que é apresentado, aplicado e implementado nos projetos realizados pela Deloitte. Não se trata de ferramentas somente mercadológicas, mas sim elucidativa de todo o preâmbulo, encaminhamento, ações e produtos necessários para a execução e finalização de um projeto de consultoria visando a reestruturação organizacional segundo a gestão de processos.

Todas as metodologias apresentadas nesse capítulo estão registradas sob o domínio da Deloitte, não podendo ser reproduzidas e aplicadas sem o prévio conhecimento e autorização da mesma.

3.2 Modelo Metodológico Aplicado

Os projetos de reestruturação organizacional conduzidos pela Deloitte que tem como foco levar a empresa a uma gestão baseada em processos estão alicerçados em metodologias sólidas, conforme explicado anteriormente (tópico 3.1 Visão Geral).

Independente do objetivo particular de cada uma das metodologias, o objetivo principal de um projeto que visa gestão de processos é buscar a transformação da empresa a partir do

entendimento de todas as dimensões necessárias para o seu conhecimento: estratégia, processos, tecnologia e pessoas. Essas dimensões estão apresentadas na figura 3.1 (As Dimensões da Organização) a seguir.

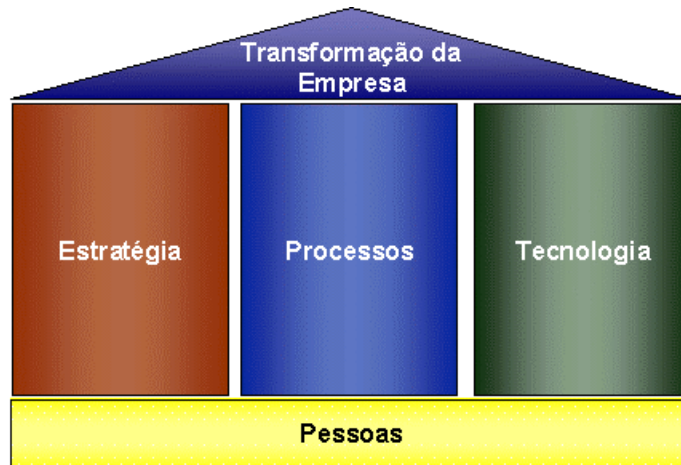


Figura 3.1 – As Dimensões da Organização
Fonte: Deloitte

A demonstração gráfica do objetivo principal (transformação empresarial) tem uma explicação bastante simples, mas elucidativa: “a representação mais objetiva de uma organização é aquela formada por três pilares verticais: estratégia, processos e tecnologia, suportados pelos agentes principais que são as pessoas”.

As pessoas são as responsáveis pela construção e manutenção desses três pilares verticais, uma vez que sem elas nada na organização teria sido criado ou faria sentido, afinal. “Assim sendo, também a transformação da empresa demanda a ação direta das pessoas que poderão, mediante reestruturação da estratégia, dos processos e da tecnologia, transformar a empresa e conduzi-la a um novo ciclo de crescimento”.(texto extraído do modelo metodológico da Deloitte, divisão de Consultoria Empresarial²).

O modelo metodológico utilizado trata diretamente daquilo que mais importa a uma organização quando essa busca a gestão de processos: “sem o entendimento dessas dimensões nenhuma transformação é possível, inviabilizando a condução da empresa a uma Gestão de Processos” (Deloitte).

² Todos os direitos autorais estão reservados para a Deloitte Touche Thomsu. Qualquer utilização desse material sem a prévia autorização da empresa é expressamente proibida.

Assim, as metodologias selecionadas e utilizadas no estudo de caso (capítulo 4) estão conectadas ao objetivo principal de transformar a empresa.

As metodologias que estarão sendo abordadas nesse capítulo são as seguintes:

- *PLAN for Performance* – Metodologia para Planejamento Estratégico.
- *DESIGN for Performance* – Metodologia de Gestão de Processos.
- Gestão por Competência – Metodologia para Gestão de Pessoas.

3.3 Planejamento Estratégico

3.3.1 *PLAN for Performance*³ – Metodologia para Planejamento Estratégico

Metodologia utilizada para a realização do planejamento estratégico de empresas. Como toda metodologia, não representa um fim em si mesmo, mas um guia a partir do qual é possível identificar e definir o que realmente é importante para a construção de objetivos concretos que possam ser executados e mensurados.

Parte do pressuposto de que “planejar é olhar para o futuro” (Deloitte).

3.3.1.1 Como o Planejamento Estratégico normalmente é elaborado: principais considerações

O que normalmente se percebe nas organizações é o processo de planejamento calcado nos resultados financeiros mais recentes e não naquilo que as organizações pretendem fazer no futuro.

O processo de entendimento, identificação, definição e implementação de um planejamento estratégico nunca é simples de ser executado, uma vez que exige das organizações maturidade na tomada de decisão.

Por outro lado, usualmente as organizações costumam assumir apenas parte do entendimento do que é um planejamento estratégico como sendo o necessário para conduzi-la. Assim, as empresas que assumem os resultados financeiros como sendo suficiente para o sucesso de um planejamento estratégico está longe de refletir a realidade da vida prática da organização.

Da mesma forma, algumas empresas realizam o planejamento estratégico somente baseado nas diretrizes de mercado, acreditando que somente o enfoque comercial com a definição de metas de venda é suficiente para que a empresa atinja o sucesso almejado.

³ Todos os direitos autorais estão reservados para a Deloitte Touche Thomsu. Qualquer utilização desse material sem a prévia autorização da empresa é expressamente proibida.

Em ambos os casos, as organizações acabam por amargar perda de mercado, de foco e prejuízos financeiros pela utilização parcial das ferramentas para a realização de planejamento estratégico.

Os enganos mais freqüentes na elaboração do planejamento estratégico podem ser assim resumidos:

a) Planejamento sob Incertezas

Planejadores costumam assumir que é possível prever o futuro com precisão e, portanto, não se planejam para futuros imprevistos.

b) Planejamento direcionado de cima para baixo

O planejamento estratégico exclusivamente como uma função do alto escalão resulta em planos feitos por pessoas não envolvidas diretamente com a operação da empresa.

c) Planejando para o presente

Desenvolvimento da estratégia baseada nas atuais capacidades e oportunidades resulta na solução dos problemas de hoje ao invés de levar vantagem nas oportunidades de amanhã.

d) Planejando baseado no passado

Desenvolvimento de estratégia baseada nos resultados obtidos no período anterior da empresa, projetando crescimento considerando o resultado anterior e não nas oportunidades reais de crescimento.

As causas que levam as organizações a esses erros primários no processo de elaboração do planejamento estratégico têm as mais diferentes origens, não sendo possível fazer-se uma distinção clara sobre que tipo de organização tende a errar no seu planejamento. No entanto, é possível distinguir as empresas entre aquelas que fazem e não fazem o planejamento estratégico.

O que tem sido observado no contato e condução dos projetos de consultoria é que as empresas que realizam seu planejamento estratégico parecem se esquecer da necessidade do envolvimento dos gerentes operacionais, o uso de cenários no planejamento e a necessidade de constantemente quebrar-se os paradigmas. Esses componentes acabam por ser o mote principal que possibilitam o desenvolvimento de estratégias que irão redefinir o negócio da organização e levá-la a uma real vantagem nas oportunidades futuras do mercado.

3.3.1.2 Como elaborar um Planejamento Estratégico: principais considerações

O processo de planejamento estratégico deve ter alcance de longo prazo. Essa afirmação deve ser considerada como premissa para a realização de um planejamento eficiente.

O planejamento que considera a premissa longo prazo é considerado dinâmico, enquanto o planejamento que despreza a mesma premissa sempre será incremental, conforme pode ser observado na figura 3.2, a seguir.

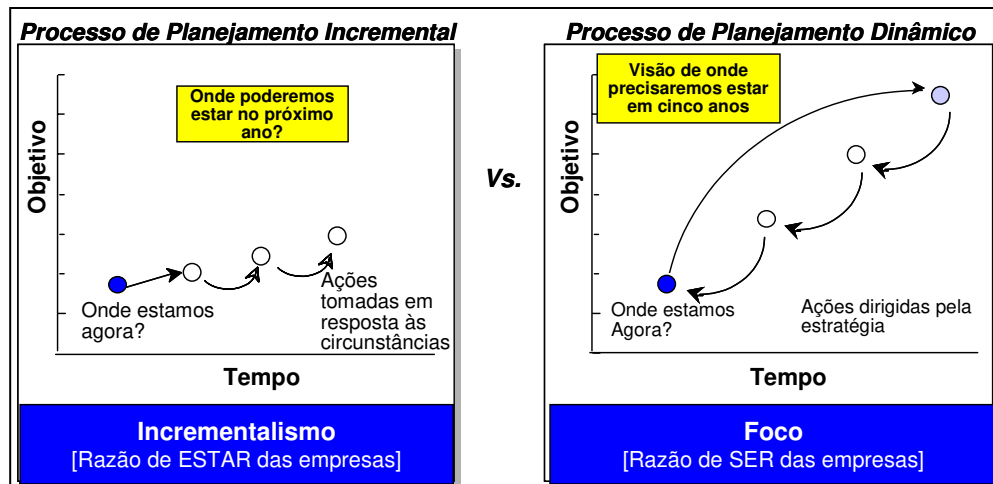


Figura 3.2 – Comparativo: Processo de Planejamento
Fonte: Deloitte

O planejamento incremental trabalha sob a perspectiva da posição da empresa no período imediatamente subsequente a montagem do planejamento. Ao planejar dentro de uma temporalidade curta, o processo de planejamento considera o posicionamento atual da empresa e toma ações como resposta às circunstâncias.

As empresas podem chegar a usufruir algum ganho (incremental) ao planejar baseado na razão de ESTAR de suas existências, no entanto, como pode perceber-se pela figura 3.2, que o incrementalismo leva a crescimentos limitados em prazos também curtos. Trata-se de um planejamento tático que visa ganhos imediatos. Esse seria o caso das empresas que consideram serem as metas de vendas como sendo as metas de crescimento da empresa.

Os planejadores incrementais consideram a estratégia como sendo somente um instrumento tático e planejam para o período seguinte baseado no período anterior.

Já o processo de planejamento dinâmico deve SER de constante progresso, pois implica em um modo de pensar que transforma executivos em pensadores estratégicos e não em planejadores táticos.

Pensar estrategicamente implica em quebrar as atuais regras e olhar o horizonte sob a perspectiva das novas oportunidades. Uma vez que o horizonte de planejamento se amplia, a insegurança em relação ao sucesso financeiro do empreendimento também aumenta, mas essa sensação é mais humana do que organizacional.

Nesse contexto, a organização passa a trabalhar sob a perspectiva de três cenários: otimista, realista ou pessimista. Se a empresa considera cenários na montagem do planejamento, então seus planejadores trabalham com a visão de onde a empresa precisa estar daqui alguns anos para que possa aproveitar as boas oportunidades (cenário otimista), possa manter-se segura (cenário realista) ou tome decisões drásticas antecipadamente (cenário pessimista).

Tal como o planejamento incremental, o planejamento dinâmico tem sua origem na situação atual, mas toma ações dirigidas pela estratégia e não pelas circunstâncias do momento.

3.3.2 Modelo Estratégico

O modelo estratégico aborda todos os pontos que são de preocupação da organização e, como tal, guia o planejador estratégico na consideração e categorização do que é mais importante para a empresa no presente e no futuro. De acordo com a figura 3.3, a própria simbologia do modelo (símbolo de infinito) sugere essa constância na busca do que é importante para a empresa hoje e amanhã.

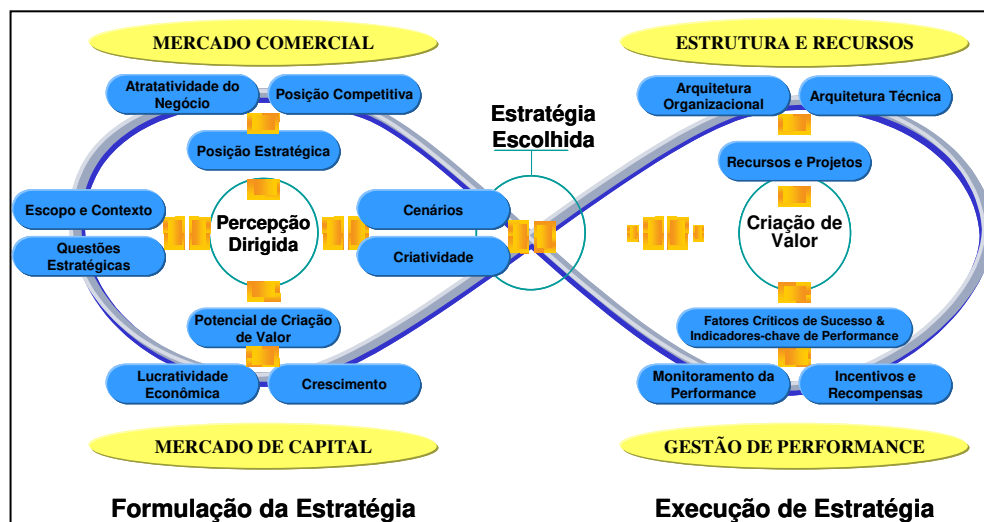


Figura 3.3 – Modelo Estratégico⁴

Fonte: Deloitte

⁴ Todos os direitos autorais estão reservados para a Deloitte Touche Thomsu. Qualquer utilização desse material sem a prévia autorização da empresa é expressamente proibida.

Tomando como guia o modelo estratégico da figura 3.3 acima, pode-se notar que existe duas macro entidades representadas: Formulação da Estratégia e Execução da Estratégia.

Essas duas entidades formam grupos de análise e de ação respectivamente, que estão segmentados em mercado comercial e de capitais, componentes para a formulação da estratégia, a qual irá conduzir a utilização da estrutura da organização e de seus recursos na execução da estratégia, com monitoramento pela gestão de desempenho.

Esses grupos formam o modelo estratégico, tal qual como apresentado na figura 3.3. Os grupos de formulação e execução da estratégia são formados por diferentes componentes e subcomponentes.

Os componentes da formulação da estratégia são:

- Mercado Comercial composto pelos subcomponentes de atratividade do negócio, posição competitiva e posição estratégica;
- Mercado de Capital composto pelos subcomponentes de lucratividade, crescimento e potencial de criação.

Os componentes da execução da estratégia são:

- Estrutura e Recursos (da organização) compostos pelos subcomponentes de arquitetura organizacional, arquitetura técnica, recursos e projetos;
- Gestão de Performance (da estrutura e recursos utilizados) composto pelos subcomponentes de monitoramento da performance, incentivos e recompensas, fatores críticos de sucesso.

A formulação da estratégia de uma organização é o principal objetivo do grupo e começa com uma percepção dirigida (*insight*) integradora do mercado comercial com o mercado de capitais.

Analisar o mercado somente sob o ponto de vista comercial pode ser muito interessante para o cliente final, mas potencialmente desastrosos financeiramente para a empresa. Por outro lado, considerar o mercado de capitais como sendo o direcionador do planejamento estratégico pode engessar as atividades comerciais e operacionais da empresa, podendo levá-la para um desastre comercial.

Sob o ponto de vista do mercado comercial, deve-se considerar na análise a posição estratégica da organização, a atratividade do negócio e sua posição competitiva.

Já sob o ponto de vista do mercado de capital, deve ser considerado se o potencial de criação da organização (seus produtos e serviços) é capaz de trazer lucratividade e crescimento para a empresa.

Ao associarem-se os pontos de análise do mercado comercial e de capitais à percepção dirigida, então se torna possível complementar a formulação da estratégia, uma vez que os cenários podem ser simulados, escopo e contexto da empresa podem ser melhor definidos e as questões estratégicas melhor pensadas. Desta forma, tem-se a ESTRATÉGIA da organização que irá alimentar o ciclo composto pela estrutura e recursos e gestão de performance.

Portanto, como conclusão é de que para um planejamento estratégico eficiente é necessário considerar-se de forma equilibrada as informações sobre o mercado comercial e o de capitais, uma vez que cada fonte fornecerá subsídios complementares para o planejador estratégico, ao qual caberá ponderá-las para consideração no planejamento da empresa.

Através desse ciclo é possível a criação de valor para as organizações que, em última instância, é a razão de existência das mesmas.

Por conceito, entende-se que uma organização somente pode existir se essa cria de alguma forma valor para a sociedade e o meio a que pertence. Esse valor criado pode ser fornecido através de produtos ou serviços prestados a um grupo de clientes (independente da classe social desse grupo) que usufruirão desse produto ou serviço mediante compensação de alguma natureza. Assim, o valor criado por uma organização através do fornecimento de produtos ou serviços é retribuído mediante compensação financeira (compra), fornecimento de outro produto (bem a ser adquirido) ou serviço (ex: mão-de-obra).

O conceito expresso considera que somente através de sua estrutura e recursos e da gestão da performance de sua estrutura e dos seus recursos à empresa consegue executar a estratégia formulada.

Sob o ponto de vista da estrutura e recursos, essa é formada pela arquitetura organizacional e técnica, que alimentam os projetos e os recursos (necessários à condução dos projetos). Esses subcomponentes são ingredientes na formação e criação de valor da empresa.

Em complementação a estrutura e recursos utilizados pela empresa, a gestão de performance tem por objetivo acompanhar e mensurar o andamento da aplicação das diretrizes estratégicas desenhadas e que estão sendo aplicadas utilizando-se a estrutura e recursos da própria empresa.

A gestão de performance utiliza-se dos subcomponentes de monitoramento da performance e incentivos e recompensas para a definição dos fatores críticos de sucesso. Conceitualmente, os fatores críticos de sucesso determinam, em última instância, os critérios dentro dos quais o componente estrutura e recursos devem, especialmente os recursos humanos, proceder para que a execução da estratégia crie valor para a empresa.

O símbolo de infinito representado pela figura 3.3 não é por acaso. Significa que qualquer queda de desempenho ou perda de eficácia deve desencadear um processo dinâmico na empresa em repensar suas estratégias, para então formular novas estratégias, cuja aplicação renovará os atuais ou criará novos valores para a empresa.

Em suma, a partir do modelo apresentado, pode-se afirmar que a integração da formulação da estratégia com a sua execução permite às organizações criar valor a partir das percepções dirigidas.

3.3.3 Metodologia – Visão Geral

A visão geral da metodologia nos fornece a sistematização do que deve ser analisado e construído etapa a etapa para a construção da estratégia de uma empresa, desde a interpretação da percepção dirigida até a criação de valor.

Como em toda metodologia que prevê e prescreve uma sistematização, traz uma lista de tópicos (*checklist*) que devem ser considerados para que nenhum item importante seja relegado na formulação e execução da estratégia de uma empresa.

Como pode ser observado mediante análise atenta da figura 3.4 a seguir, o modelo estratégico (figura 3.2) analisado no item anterior está diretamente ligado à estrutura aqui correspondente. As macro entidades, os componentes e os subcomponentes tratados no modelo estratégico representam um guia geral para a formulação e execução da estratégia. No entanto, torna-se inviável desenvolver a estratégia para uma empresa sem o apoio sistemático fornecido por uma metodologia que traduza o significado e apresente uma lista de tópicos que direcione o entendimento de como montar e executar uma estratégia.

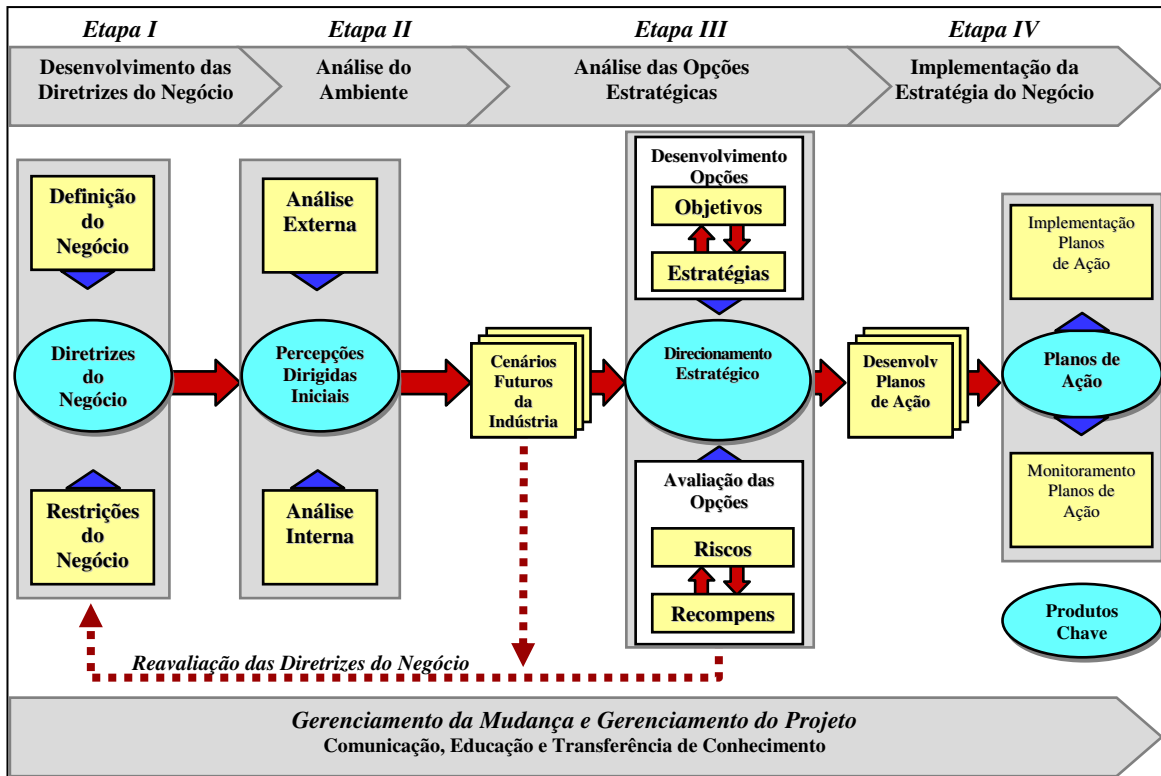


Figura 3.4 – Visão Geral da Metodologia⁵
Fonte: Deloitte

3.3.4 Metodologia: Visão por Etapas

A metodologia é dividida em 4 etapas distintas entre si, mas que estão relacionadas para que a implementação da estratégia possa ocorrer: objetivo final do planejamento estratégico direcionado.

Conceitualmente, não faz sentido aplicar uma metodologia que vise à sistematização das ações sem que se atinja o objetivo final: a implementação daquilo que se planejou. A metodologia aqui demonstrada e utilizada no estudo de caso (capítulo 4) não é diferente.

A visão por etapas tem basicamente duas finalidades dentro da metodologia:

- Facilitar a sistematização das análises e das ações necessárias;
- Focalizar o produto a ser gerado em cada uma das etapas para que o objetivo individual e conjunto sejam atendidos.

⁵ Todos os direitos autorais estão reservados para a Deloitte Touche Thomatsu. Qualquer utilização desse material sem a prévia autorização da empresa é expressamente proibida.

3.3.4.1 Etapa I: Desenvolvimento das Diretrizes do Negócio

A etapa I refere-se ao entendimento do que necessário para o desenvolvimento das diretrizes do negócio, onde o produto principal é o desenho das diretrizes do negócio, a partir das quais será possível direcionar a formulação da estratégia e sua posterior execução.

Os componentes dessa etapa são os seguintes.

i. Definições do Negócio

Estão concentradas na descrição da missão, visão, valores da organização e seus parceiros de negócio (*stakeholders*). Seria correto afirmar que uma organização não existe sem as definições de missão, visão e valores. Acontece, porém que essas definições podem existir mesmo que informalmente. Nesse caso, a eficácia das definições para a empresa é que ficariam em dúvida e não a existência da missão, visão e valores.

ii. Restrições do Negócio

As restrições do negócio são de fácil entendimento, pois se não houvesse restrição, tampouco seria necessário o planejamento das ações de uma organização, o que equivale dizer que o planejamento estratégico seria desnecessário. Na prática, a ausência de restrições para um negócio significaria, por exemplo, demanda assegurada de produtos ou serviços.

A restrição está basicamente centrada na demanda por determinado produto ou serviço. Esse conceito também é bastante fácil de ser entendido, pois a razão de existir de uma empresa é criar valor, que usualmente está considerado no acúmulo de capital pela empresa.

Usualmente, as restrições ao negócio estão consideradas nos parceiros de negócio onde está concentrado praticamente todo o potencial de criação de valor ou restrição a essa criação para uma empresa.

A organização necessariamente deve considerar seus parceiros como parte da definição do negócio, bem como das restrições do mesmo. A definição da missão, visão e valores almejados dependem exclusivamente da organização e de seu potencial criativo, enquanto os parceiros são as ferramentas para que essas definições se concretizem em ações mensuráveis e geradoras de valor.

iii. Diretrizes do Negócio

Por fim, têm-se as diretrizes do negócio que são o resultado da análise realizada e do desenho da definição do negócio e de suas restrições.

Uma vez tendo ocorrido a definição do negócio e ter sido levantado quais as restrições impostas ao mesmo, torna-se possível definir as diretrizes do negócio que, como primeiro produto, irá guiar as ações da empresa até a implementação e aplicação da estratégia.

3.3.4.2 ETAPA II: Análise do Ambiente

A etapa II apóia-se nas diretrizes do negócio definidas na etapa I, buscando na análise externa (mercado comercial e de capital) e na análise interna (possibilidades da empresa) o entendimento necessário das possibilidades de sucesso do produto ou serviço oferecido pela empresa e quais as reais possibilidades da empresa atingir esse sucesso com os recursos de que dispõe.

A análise do ambiente parte do conceito de que há vários componentes na formação de um negócio. Para esse ambiente, torna-se necessário analisar qual a ação de todos esses componentes sobre a decisão estratégica de empresa, ou seja, suas diretrizes de negócio afirmadas com a definição da missão, visão e valores que estão sendo apoiados pelos parceiros de negócios.

Essa análise é composta por:

i. Análise Externa

A análise externa está apoiada em quatro grandes componentes: regulamentação, tecnologia, competidores e mercado.

Esses componentes resumem quais são as preocupações que a organização (na figura do planejador estratégico) deve ter ao realizar a análise externa, objetivando entender de que forma cada um desses componentes pode atuar positiva ou negativamente sobre os negócios da empresa.

Mediante essa análise, a organização começa a tomar ciência das possibilidades de aplicação de sua missão, visão e valores, bem como dos ajustes que serão necessários junto aos parceiros de negócio, para que os objetivos de criação de valor para a empresa não sejam prejudicados no decorrer da aplicação da estratégia.

ii. Análise Interna

A análise interna está apoiada em quatro grandes componentes: infra-estrutura, recursos, produtos e serviços e consumidores.

Esses componentes resumem as preocupações que a organização (na figura do planejador estratégico) deve ter ao realizar a análise interna, objetivando entender como cada um deles pode atuar positiva ou negativamente sobre os negócios da empresa.

Essa análise permite à organização entender as possibilidades de que dispõe para aplicar a missão, visão e valores, bem como dos ajustes que serão necessários junto aos parceiros de negócio, para que os objetivos de criação de valor para a empresa não sejam prejudicados no decorrer da aplicação da estratégia.

iii. Percepções Dirigidas Iniciais (ou Opções Estratégicas Iniciais)

Depois de realizada as análises externa e interna, a organização (na figura do planejador estratégico) tem condições suficientes para ajustar suas expectativas e alinhá-las a missão, visão e valores e atender, conseqüentemente, as diretrizes do negócio definidas na etapa I.

O resultado final da etapa II consiste em capitanear toda a base de conhecimento adquirido através da análise do mercado de atuação e dos concorrentes alinhado as necessidades dos parceiros de negócio, especialmente os consumidores, e transformar esse conhecimento em percepções dirigidas primárias para possibilitar a formulação das opções estratégicas iniciais.

3.3.4.3 ETAPA III – Análise das Opções Estratégicas

Na etapa III, o principal objetivo é obter-se o direcionamento estratégico.

A análise das opções estratégicas é composta por todos os itens do que comumente é considerado pelo mercado (e pelas organizações) como planejamento estratégico. No entanto, percebe-se que o que normalmente as empresas consideram como sendo planejamento estratégico não passa de apenas uma etapa do planejamento da metodologia aqui apresentada.

A etapa III é o único momento em que pode ser necessária uma reavaliação nas Diretrizes Estratégicas da empresa, contempladas na etapa I. Existe uma razão bastante forte para isso: somente é possível verificar a adequação e propriedade das definições da missão, visão e valores que formam as diretrizes estratégicas, se a etapa II estiver completa e as análises das opções estratégicas na etapa III contempladas. Até esse momento, não fazia sentido algum reformular o que se imaginou para a empresa sem que antes a diretriz pudesse ser confrontada com a realidade do mercado e dos parceiros de negócio.

A etapa III da metodologia é composta por:

i. Cenários Futuros da Indústria

Os cenários futuros da indústria refere-se ao estudo dos cenários pessimista, realista e otimista projetado, onde as empresas iniciam um exercício de como elas estariam caso determinado cenário de fato aconteça.

Mais do que tentar prever um suposto fracasso, manutenção ou sucesso, a projeção de cenários representa o entendimento e comprometimento da empresa com aquilo o status que ela quer atingir no futuro próximo, buscando aproximar-se da sua missão e visão.

Segundo Arie de Geus (1998), “a discussão relevante sobre o futuro se faz mudando o enfoque da questão sobre se algo acontecerá para a questão sobre o que faríamos se algo realmente acontecesse”.

Baseando-se no trecho acima, percebe-se que uma vez que o futuro é imprevisível, a simulação de possibilidades permite que as empresas preparem-se caso o “futuro” aconteça traçando alternativas e planos de contingência.

A grande vantagem em realizar-se o estudo dos cenários futuros está em preparar-se para a ação e não esperar para depois tomar a ação. Essa vantagem não implica que a empresa terá sempre uma postura de receio em relação ao cenário projetado, mas uma precaução se o cenário concretizado não seja o esperado.

ii. Desenvolvimento das Opções (intercâmbio entre objetivos e estratégias)

O desenvolvimento das opções refere-se à definição dos objetivos estratégicos para a empresa, alinhando-os com as diretrizes do negócio estabelecidas na etapa I.

Os objetivos estratégicos estão baseados nos cenários futuros da indústria e são metas mensuráveis que a empresa se compromete a alcançar e devem levar a empresa além de seus recursos e capacidades atuais.

Assim, os objetivos estabelecem uma relação entre a visão da empresa e sua situação atual, fornecendo uma medida concreta para conduzir ao progresso da organização e ao alcance da visão estabelecida, que é mensurável.

Resumidamente, pode-se dizer que a definição dos objetivos estratégicos depende de:

- Uma visão de futuro baseada em fontes seguras e estudos.
- Ambição e metas de longo prazo que conquistem o comprometimento da organização na busca desses resultados mensuráveis dentro de um período de tempo definido.

Portanto, percebe-se que o desenvolvimento das opções define os objetivos estratégicos, mas não faz uma seleção de quais objetivos devem ser seguidos. O objetivo nesse momento é preparar a empresa para que as opções estratégicas possam ser avaliadas e selecionadas.

iii. Avaliação das Opções (ponderação entre riscos e recompensas)

Nesse momento, a empresa realiza a avaliação das opções estratégicas, que consiste em selecionar quais objetivos serão trabalhados e atingidos pela empresa.

O entendimento desse item não deve ser subestimado, pois se trata de momento crucial na formulação da estratégia, uma vez que o resultado dessa análise determinará o direcionamento estratégico e conseqüente implementação da estratégia.

Consiste em analisar as opções que são, potencialmente, candidatas a objetivos estratégicos. Conforme visto nesta etapa, as opções estratégicas potenciais estão baseadas nos cenários futuros e tem objetivos, estratégias e iniciativas definidas. Além disso, as implicações no negócio atual e os fatores críticos de sucesso foram levantados e analisados.

Essas opções potenciais passam por análises onde questões-chave devem ser respondidas para que seja possível classificar as opções estratégicas definidas segundo o critério de risco e retorno, ou seja, para a opção definida, qual o risco e o retorno implícito e explícito.

O retorno associado a uma particular oportunidade é analisado sob duas perspectivas: resultados financeiros e benefícios estratégicos. O grau de incerteza para alcançar o retorno gera o risco da oportunidade e é conseqüência de pressões externas da indústria e competências internas da organização.

A análise das opções sob a ótica dos valores, fatores e competências resultam no entendimento do potencial total de risco e retorno.

iv. Direcionamento Estratégico

Por fim, chega-se ao direcionamento estratégico que consiste em ter-se os objetivos estratégicos já ponderados e que serão implementados pela empresa.

3.3.4.4 ETAPA IV – Implementação da Estratégia do Negócio

A etapa IV é a final dentro da metodologia para formulação e execução do planejamento estratégico.

Nessa etapa, todo o trabalho de planejamento realizado pela organização deve traduzir-se em resultados tangíveis e mensuráveis.

Como pode ser observado, essa etapa trata da criação, aplicação e avaliação dos planos de ação que atenderão ao planejamento estratégico da empresa e traduzem o esforço direcionada da empresa, seguindo um caminho definido para atingir as diretrizes de negócio e objetivos estratégicos direcionados.

A etapa é composta por:

i. Desenvolvimento dos Planos de Ação

Os planos de ação são a expressão da sistematização das ações da empresa na coordenação dos seus esforços para atingir as diretrizes do negócio.

Condensa todo o conhecimento adquirido e metas definidas durante a constituição do planejamento estratégico.

Geralmente, os planos de ação são divididos e tipificados da seguinte forma: defesa contra concorrentes, investimentos, infra-estrutura, recursos, gerenciamento do risco e fatores críticos de sucesso.

ii. Implementação dos Planos de Ação

Uma vez desenvolvidos, os planos de ação devem ser implementados para chegar-se a sua verdadeira eficácia e eficiência.

Esse momento é o mais importante dentro do planejamento estratégico, pois implica na constante aplicação do que foi proposta e de que como a proposta será atingida.

Um dos grandes embates entre o planejador estratégico e o executor ocorre nesse momento, pois a ação de implementação não está nas mãos de um executivo orientado para esse fim, cabendo ao planejador a incumbência de realizar o monitoramento do que definido enquanto estratégia.

iii. Monitoramento dos Planos de Ação

Esse momento ocorre em paralelo à implementação e deve ser realizado pelo planejador estratégico. Apesar da obviedade da ação de monitoramento, essa tarefa é das mais complicadas na execução do planejamento, pois envolve pessoas, e estas estão permeadas de relacionamentos políticos.

Os poderes da organização manifestam-se com muita propriedade nesse momento, especialmente os informais, onde mensurações equivocadas podem ser realizadas, caso o

monitoramento não seja feito com perspicácia e acurácia e os objetivos não estejam bem esclarecidos dentro do plano para que a mensuração não seja parcial ou injusta.

iv. Diagnóstico do Atual Plano de Implementação

Uma mudança na direção estratégica requer também a modificação ou cancelamento dos projetos (ou planos) atuais, entretanto, torna-se necessário uma análise de impacto antes de se tomar qualquer atitude.

Os planos de ação devem ser constantemente diagnosticados para que a organização consiga visualizar se as diretrizes e objetivos estão sendo alcançados. O monitoramento da implementação somente faz sentido se alguma ação for tomada.

3.4 Processos de Negócio

Atualmente, as empresas já percebem que ações repetitivas podem ser padronizadas e adaptadas às situações requeridas pelos seus clientes e fornecedores, facilitando significativamente uma maior agilidade e competência na execução das ações voltadas para buscar a excelência nas suas operações.

Em geral, ao buscar essa excelência as empresas pretendem atingir determinados objetivos que podem variar de uma organização para outra. Usualmente, essa variação é normal nas organizações, pois, além de cada uma delas ter sua natureza própria, elas acabam traçando objetivos muito ligados ao próprio negócio que conduzem.

Sendo assim, com o intuito de compilar esses objetivos ao entendimento comum das empresas, mas ao mesmo tempo alinhado com os teóricos que tratam do assunto processos de negócio, a seguinte lista de objetivos prioritários em uma reestruturação baseada em processos de negócio deve ser considerada:

- Reduzir a intermediação nas relações entre clientes e fornecedores;
- Imprimir maior flexibilidade na utilização e adaptabilidade dos recursos necessários para gerar e promover o negócio;
- Fortalecer controles na execução dos processos, reduzindo riscos de fraude e perdas;
- Obter um melhor gerenciamento através da utilização de processos e tecnologia adaptado à realidade da empresa;
- Obter significativa redução dos custos mediante otimização dos processos.

Os objetivos listados acima resumem de forma bastante simples as principais deficiências acumuladas pelas empresas na execução de seus processos de negócio (operacionais e de suporte).

Após acumular essas deficiências, as empresas têm grande dificuldade em corrigi-las e, como consequência, periodicamente as empresas mais preparadas buscam equacionar essas deficiências de forma a aumentar seus ganhos e diminuir seus gastos.

De fato, os objetivos listados são passíveis de serem obtidos pelas organizações, haja visto os diversos casos de sucesso relatados nos últimos anos de empresas que realizaram a reestruturação em seus processos de negócio.

Apesar de haverem empresas mais esclarecidas sobre essa necessidade de reestruturação de processos, o número de empresas que instituem essa conduta de aprimoramento contínuo ainda é muito pequeno. As pesquisas que a Deloitte Research⁶ realiza junto às empresas, indicam que repensar os processos de negócio ainda não é uma prática amplamente seguida e utilizada pelas empresas.

De qualquer modo, as empresas quando realizam esse tipo de reestruturação, o fazem utilizando-se de planos para atingir esses objetivos.

Nesse contexto, metodologias de trabalho surgiram visando orientar e organizar as ações necessárias para buscar de resultados concretos, bem como mensurar esses resultados considerando a otimização de recursos e aumento de receita.

Conforme já visto anteriormente no Capítulo 2 (Metodologias Gerais), vários autores já recorreram e apresentaram metodologias para atender aos objetivos acima listados nesse tópico e a eliminar as deficiências.

Da mesma forma, a Deloitte também possui uma metodologia para aplicação nos projetos que envolvem mapeamento e redesenho (ou otimização) de processos de negócio para conduzir as empresas a uma gestão baseada em processos.

⁶ Divisão de pesquisas empresariais da Deloitte Touche Thomatsu. A pesquisa citada é realizada bianualmente e envolve vários tópicos da administração de empresas.

3.4.1 *DESIGN for Performance*⁷: Metodologia de Gestão de Processos

Essa metodologia está baseada no estudo e experiência de vários autores mundiais de renome, especialmente Hammer, consultor da Deloitte há vários anos e responsável pelo embasamento teórico da metodologia aqui apresentada.

No estudo de caso apresentado no Capítulo 4, a metodologia utilizada foi a *DESIGN for Performance*. A matriz apresentada na figura 3.5 a seguir ilustra essa metodologia.



Figura 3.5 – Visão Geral da Metodologia
Fonte: Deloitte

Como pode ser observado, a metodologia é composta de etapas e linhas de tratamento.

As etapas têm o objetivo principal de sistematizar e organizar o projeto ou plano de reestruturação. Já as linhas de tratamento têm por principal objetivo delinear os pontos com maior representatividade para a adição de valor à empresa.

Um terceiro elemento compõe a metodologia que são os módulos, visão que somente é possível na figura 3.6, a seguir.

⁷ Todos os direitos autorais estão reservados para a Deloitte Touche Thomsu. Qualquer utilização desse material sem a prévia autorização da empresa é expressamente proibida.

		ETAPAS				
		DIAGNÓSTICO	VISÃO	DESENHO	CONSTRUÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO
LINHAS DE TRATAMENTO	ESTRATÉGIA E GESTÃO	Levantamento da Estratégia do Cliente Definição da estratégia de transferência do conhecimento	Posicionamento Estratégico do Cliente Racionalização das Iniciativas	Sistema de medição do desempenho		Renovação da Estratégia
	PROCESSOS DE NEGÓCIO	Fatores externos Fatores internos Necessidades do cliente Benchmarking / Melhores práticas Imperativo da Mudança	Análise de desempenho dos Processos Visão e Meta dos Processos	Alternativas de Outsourcing Novo Desenho do Processo Prototipação e Simulação	Configuração do Espaço Físico - layout Piloto	Implementar Novos Processos Melhoria Contínua
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Mapeamento do Sistema de Informação	Direção dos Sistemas de Informação	Requisitos do Sistema de Informação Desenho do Sistema de Informação Seleção do Sistema de Informação	Desenvolvimento do Sistema de Informação Configuração do Sistema de Informação	Implementação do Sistema de Informação
	GERENCIAMENTO DA MUDANÇA CULTURAL	Levantar Capacidade de Mudança da Organização Team Building Alinhamento da Liderança Capacidade Individual de Mudança	Capacidade de Transferência Realinhamento dos Recursos Humanos	Ação de Liderança Envolvimento dos Stakeholders Novas habilidades Otimização da Força de Trabalho Gerenciamento da Performance	Transferência das Ações de Mudança para a Gerência	Levantar Capacidade de Mudança da Organização
	GERENCIAMENTO DO PROJETO	Plano do Programa e do Projeto Oportunidades de Rápida Implementação (<i>Quick Hits Opportunities</i>)	Redesenho da Estratégia de Integração Análise de Viabilidade Econômica (<i>Business Case</i>)	Estratégia de Implementação MÓDULO		

Figura 3.6 – Visão Detalhada da Metodologia

Fonte: Deloitte

Os módulos são os direcionadores para a aplicação da metodologia, pois detalham quais atividades devem ser executadas para que se cumpra a etapa e contemple a linha de tratamento.

3.4.1.1 Metodologia: Visão por Etapas

Analisando a figura 3.6, observa-se que cada uma das etapas fornece o direcionamento planejado do que deve ser feito para se atingir os objetivos que irão alimentar o direcionamento necessário para atingir os objetivos da próxima etapa até o final do plano de reestruturação traçado para a empresa.

i. Etapa Diagnóstico

Nesta etapa são realizados os levantamentos iniciais de informação em todos os tópicos relacionados às linhas de tratamento. O objetivo principal do diagnóstico é obter uma foto realista da situação atual da empresa. A partir desse levantamento, as soluções poderão ser definidas e desenhadas.

As principais informações obtidas nesta etapa são: mapeamento da estratégia atual, dos processos de negócio (especialmente as necessidades da empresa) e dos sistemas de informação, levantamento da capacidade de mudança da organização e dos indivíduos dentro da organização (identificando os canais formais e informais de comunicação), montagem do programa de plano do projeto de reestruturação.

ii. Etapa Visão

Nesta etapa, um refinamento das informações levantadas na etapa de diagnóstico é realizado. Após esse refinamento, objetivos (visões) são traçados para as linhas de tratamento, orientando a empresa no seu comprometimento com os resultados a serem atingidos.

Os principais produtos a serem obtidos são: definir o posicionamento estratégico da empresa, realizar análise do desempenho dos processos, buscar o direcionamento dos sistemas de informação, realinhar a estrutura de recursos humanos e realizar análise de viabilidade econômica.

iii. Etapa Desenho

Etapa que contempla o produto de melhor visualização pela empresa. Na etapa de desenho, a nova estrutura de processos da empresa é definida considerando-se a visão estabelecida na etapa visão. Definições da etapa anterior podem sofrer ajustes ou refinamento nesse momento.

Os principais produtos dessa etapa são: desenho do sistema de medição de desempenho para os processos de negócio, novo desenho dos processos de negócio, seleção do sistema de informação a ser utilizado, envolvimento dos parceiros de negócio e otimização da força de trabalho, desenho da estratégia de implementação.

iv. Etapa Construção

Essa etapa normalmente é a mais prolongada dentro do plano de reestruturação, pois pode envolver readequação do espaço físico dos departamentos e desenvolvimento dos sistemas de informação.

Atualmente, dificilmente existe readequação de processos que não envolvam desenvolvimento ou configuração de sistema de informação, sejam esses novos ou atuais.

Além das atividades citadas acima, nesta etapa inicia-se a transferência das ações de mudança para o nível gerencial da empresa.

v. Etapa Implementação

Etapa conclusiva do plano ou projeto de reestruturação organizacional, onde o desenho dos processos é implementado juntamente com a nova infra-estrutura física da empresa, suportado pelo sistema de informação e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

A renovação da estratégia deve ser realizada, uma vez que o novo desenho da empresa altera a estratégia em prática na empresa e a implementação dos novos processos deve estar

apoiada por um programa de melhoria contínua, até porque a renovação dos processos deve ser dinâmica para se adaptar as novas tendências do mercado.

3.4.1.2 Metodologia: Visão por Linhas de Tratamento

As linhas de tratamento fornecem uma visão horizontal da metodologia para cada um dos pontos que adicionam valor para a empresa. A empresa tem delineado, ao montar seu plano de reestruturação, quais pontos são importantes e devem ser analisados em profundidade, uma vez que a execução de seu planejamento estratégico está focada na adição de valor aos negócios da empresa.

As linhas de tratamento são as seguintes:

i. Estratégia e Gestão

Nos tempos modernos, esse ponto sempre é o de maior importância para uma empresa. No entanto, a metodologia Design enfoca o conhecimento da estratégia atual da empresa para direcionar o mapeamento dos processos. Para o desenho (ou redesenho) dos processos de negócio, metodologias específicas devem ser utilizadas. Sendo assim, essa linha de tratamento não pode ser confundida como uma sequência para o planejamento estratégico da empresa.

O objetivo da linha é tratar dos assuntos de estratégia e gestão somente como entendimento das práticas da empresa. Essa afirmação leva a conclusão de que a estratégia da empresa pode estar correta em sua formulação, mas carente em sua execução, pois não detém os recursos alinhados a estratégia.

ii. Processos de Negócio.

Linha que visualiza toda a abrangência dos processos de negócio dentro da empresa durante o mapeamento, e propõe desenhos alternativos para melhoria das rotinas de trabalho em uso. Além disso, considera a configuração do *lay-out* como parte importante na aplicação dos novos procedimentos de trabalho.

iii. Tecnologia da Informação

Linha focada na identificação dos sistemas informatizados utilizados pela empresa, a fim de definir as futuras necessidades de sistemas de acordo com os processos redesenhados.

As organizações começam a entender que a adequação de sistemas de informação deve ser definida pelo desenho de seus processos de negócio, pois são esses que representam as necessidades operacionais que criarão valor para a empresa.

iv. Gestão da Mudança Cultural

A gestão da mudança ganha cada vez mais atenção dos executivos, pois se entende que não pode haver processos e sistemas em eficiente utilização sem que a cultura das pessoas esteja alinhada a essas ferramentas e a estratégia da empresa.

v. Gerenciamento do Projeto

Essa linha representa organização do projeto com o estabelecimento de objetivos e mensuração dos resultados, bem como análise de custo e benefício pretendido para o projeto.

3.4.1.3 Metodologia: Visão por Módulos

Os módulos unem a necessidade de sistematização (etapas) requerida pelo plano de reestruturação às instâncias de maior necessidade de análise para a empresa (linhas de tratamento).

A metodologia é composta por 22 (vinte e dois) módulos que abrangem até 45 (quarenta e cinco) atividades direcionadoras no plano de reestruturação. O objetivo desse tópico não é explicar a importância e o significado de cada uma das atividades inseridas nos módulos.

Com o levantamento dessas informações, a etapa de diagnóstico no que se refere aos processos de negócio estará completa, possibilitando que a etapa de desenvolvimento da visão se inicie, onde outro módulo direcionará as necessidades do plano de reestruturação.

3.5 Estrutura de Recursos Humanos

3.5.1 Mudanças nos Processos de Gestão de Pessoas

O desafio principal de qualquer organização passa principalmente pelo alinhamento dos seus processos e sistemas de Gestão de Pessoas às estratégias do negócio, sua missão, objetivos e cultura.

Uma vez em progressão a resolução dos problemas relacionados a processos e tecnologia, volta-se o foco para a área de recursos humanos que é, na visão da empresa, a área mais defasada nos quesitos qualidade e conhecimento do negócio (Deloitte, 2002).

Nas pesquisas realizadas pela Deloitte (2002), detectou-se que a cobrança em relação à defasagem dos recursos humanos (pessoas) deve-se, em grande parte, às reclamações de empresários e principais executivos da empresa sobre os profissionais de recursos humanos.

Esses profissionais têm demonstrado desconhecer o verdadeiro negócio da empresa, podendo haver um descompasso entre as estratégias da empresa e o planejamento de recursos humanos.

Segundo a pesquisa, é consenso geral entre os empresários que existe maior preocupação com atividades do que com os resultados ficando muitas vezes o órgão de recursos humanos na condição de caçadores de modismos.

A figura 3.7 a seguir resume graficamente as preocupações e necessidade de alinhamento da empresa à nova realidade competitiva.



Figura 3.7 – Novo Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: Deloitte

Como pode ser observado na figura 3.7, a partir das estratégias organizacionais que englobam uma gama de novas mudanças na organização, torna-se necessário a definição de estratégias de recursos humanos que se reflita em um novo sistema de gestão de pessoas.

Esse novo modelo deve, necessariamente, contemplar o entendimento de que a organização é um todo composto também de pessoas que serão, em todos os momentos, os tomadores de gestão.

A base desse alinhamento está na gestão por competências, que se constitui de um instrumento de administração de pessoas e viabiliza a convergência das ações de recursos humanos em seus diversos sistemas, conforme apresentado na figura 3.8, a seguir.

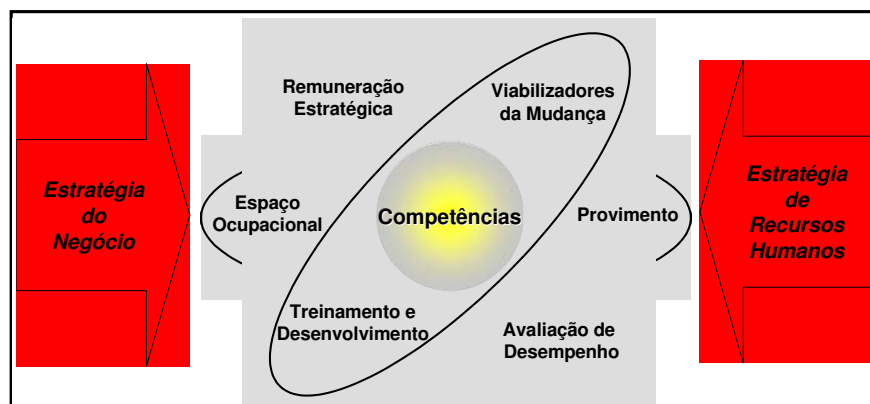


Figura 3.8– Visão Geral da Metodologia de Gestão por Competência
Fonte: Deloitte

A partir da estratégia do negócio define-se a estratégia de recursos humanos que, por sua vez, contempla sistemas que levam os profissionais da organização a atingir a estratégia previamente planejada.

3.5.2 Premissas de Gestão de Pessoas por Competências

Conforme visto no capítulo 2, competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos que viabilizam a possibilidade das pessoas realizarem atividades com uma performance superior.

Dentro do conceito de competência, o conhecimento é o *saber* adquirido, ou seja, conhecimento adquirido com a execução ou operação de algo. Dessa forma, o conhecimento pode ser técnico, de conceitos ou teorias, enfim, tudo que implica uma determinada exposição.

A habilidade é *saber fazer*, ou seja, depois de adquirido o conhecimento há que se ter a habilidade para colocá-lo em prática. Habilidade é o que normalmente se chama de experiência profissional.

Por fim, atitude resume o comportamento do colaborador (profissional), ou seja, como ele age junto a seus pares, superiores e subordinados. As atitudes estão relacionadas à personalidade da pessoa.

Esses três componentes constituem o tripé de sustentação da competência de um profissional e pode ser visualizado esquematicamente na figura 3.9, a seguir.

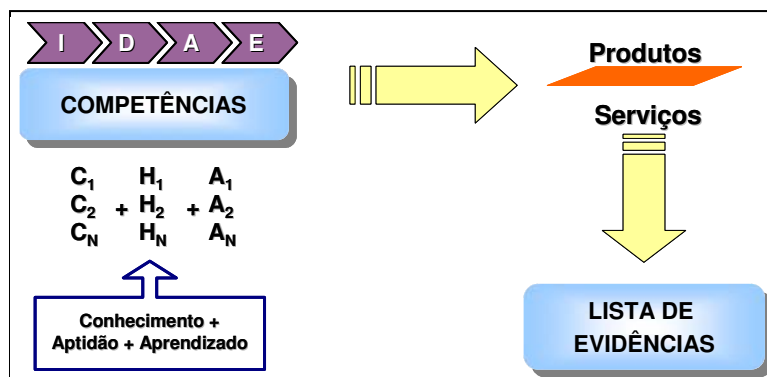


Figura 3.9 – Aquisição de Competências
Fonte: Deloitte

Através da aquisição de competências, as pessoas tornam-se aptas a realizar tarefas (produtos e serviços) que agregam valor à organização. Em última instância, define quão eficiente na execução da suas atividades uma empresa consegue ser, refletindo essa competência em lucro financeiro.

3.5.3 Resultados Esperados com a Gestão de Pessoas por Competências

Ao se aplicar a gestão por competência em uma organização, sem dúvida resultados são esperados e esses devem atender pelo menos as seguintes expectativas:

- Transformar a administração de recursos humanos em Gestão do Capital Humano, capacitando os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas.
- Propiciar e incentivar o desenvolvimento dos profissionais na carreira através do crescimento e aprofundamento das suas competências, vinculadas às competências essenciais da organização, necessárias ao atendimento de seus objetivos estratégicos, à consolidação do seu modelo organizacional e ao aprimoramento dos processos operacionais.
- Valorizar o contínuo aprendizado como chave para o sucesso do negócio.
- Minimizar as barreiras impostas pelo sistema tradicional de cargos, incentivando a flexibilidade na alocação do pessoal e nas movimentações dentro da carreira, sem perder o controle do quadro de pessoal e dos custos de folha.
- Oferecer uma visão clara e transparente aos profissionais do acesso e movimentação em suas carreiras dentro da organização.
- Otimização de recursos de capacitação dos profissionais.

- Posicionamento do empregado sobre as expectativas da empresa quanto ao seu desempenho.
- Ser um instrumento de comunicação das intenções da empresa, ajudando a alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais com a finalidade de alcançar uma meta em comum, reforçando as mensagens-chave da organização.
- Sustentação aos sistemas de Recursos Humanos, tais como: Reconhecimento, Treinamento, Desenvolvimento, Carreira, entre outros.
- Dar à empresa informações sobre a qualidade dos trabalhos e motivação dos empregados.
- Análise de lacunas de performance, visando à implementação de ações para melhoria das mesmas.

3.5.4 Metodologia de Gestão de Pessoas por Competência

A metodologia para a gestão de pessoas sob o enfoque das competências é algo relativamente novo e, como tal, carece de metodologias específicas de desenvolvimento.

A metodologia aqui apresentada chama-se Gestão por Competências que, de forma muito prática, procura atingir os resultados necessários à transformação da organização, sendo utilizada como complemento à estrutura de processos de negócio na gestão de processos.

Como pôde ser visto na figura 3.8, a gestão por competência é constituída por vários entendimentos que estão associados às pessoas e às atividades por ela realizadas. São elas:

i. Espaço Ocupacional

Espaço ocupacional (Dutra, 2001) é o termo utilizado para definir o cargo ou agrupamento de cargos dentro de uma estrutura organizacional. Um dos grandes desafios no momento de elaborar uma estrutura organizacional é garantir a sua aderência com as estratégias definidas pela empresa.

ii. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho no contexto da Gestão de Competências envolve dois aspectos fundamentais: o acompanhamento da performance de cada um de seus profissionais no sentido de verificar sua evolução na carreira através do aumento do seu nível de proficiência em

uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência e o acompanhamento do desempenho individual no alcance de metas estabelecidas.

iii. Remuneração Estratégica

Na Gestão por Competências, o sistema estrutural predominante é a remuneração por competências e esse constitui a base do salário. A remuneração é determinada pela formação e capacitação dos profissionais, refletidas em termos de competências previamente definidas pela organização. O sistema orienta o desenvolvimento da carreira de acordo com as competências aplicadas aos processos de trabalho, com os objetivos estratégicos da organização e também com os resultados esperados.

iv. Treinamento e Desenvolvimento

Na Gestão por Competências todas as ações de capacitação estão voltadas para disseminar entre os profissionais as competências definidas pela organização, seguindo o planejamento estratégico de pessoal.

As ações de capacitação, em geral, constituem-se em meios de obtenção de proficiência nas competências e conseqüente progressão na carreira. O aumento do nível de proficiência das competências, quando proveniente de capacitação, poderá se dar por meio de ações de capacitação variadas, como: experiências práticas, auto-estudo, treinamentos conceituais, treinamentos práticos, *e-learning*, cursos de mercado, estágio programado, disseminação do conhecimento.

v. Recrutamento e Seleção

Os processos, sistemas e ferramentas de atração de profissionais e movimentação de pessoas com base nas competências deverão estar desenvolvidos e organizados para refletir as competências que foram definidas para a organização. Assim, as demandas por novas competências é que definirão o perfil dos profissionais que serão contratados, seja através de seleção externa ou interna.

vi. Viabilizadores da Mudança

Viabilizadores de mudança são um conjunto de ações e sistemas que apóiam a Gestão por Competências e facilitam a sua implementação, o seu gerenciamento e os processos das mudanças necessárias.

Fazem parte dos viabilizadores os aspectos de infra-estrutura, a estrutura organizacional da área, a segurança do trabalho, a saúde ocupacional, as relações trabalhistas, os sistemas de informações e as ações de monitoramento e transformação da cultura. Destes, os sistemas de informações são os que mais influenciam a Gestão por Competências.

3.5.5 Metodologia Detalhada

3.5.5.1 Fluxo de Trabalho

O fluxo de trabalho para condução do projeto de reestruturação visando a gestão de pessoas baseado nas competências é dividido em quatro fases, conforme expresso na figura 3.10, a seguir:

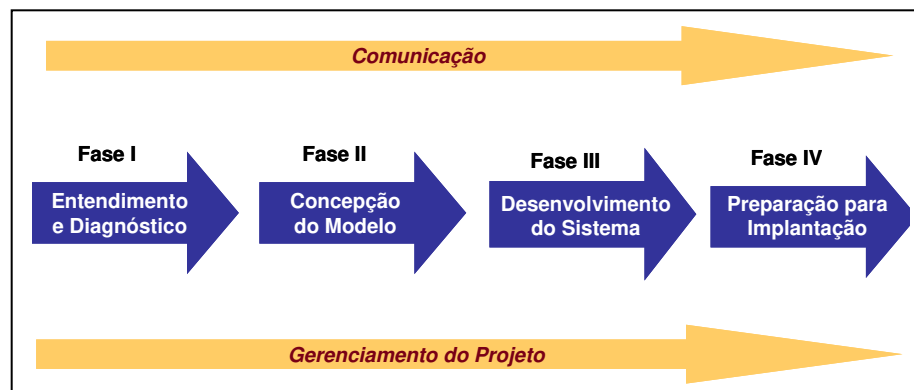


Figura 3.10 – Fluxo de Trabalho
Fonte: Deloitte

A fase I compreende o entendimento e diagnóstico da situação atual da empresa no tocante às suas estratégias de mercado e políticas de recursos humanos, onde o foco é compreender o ambiente de mudança pelo qual passa a empresa e como essa se alinha ao planejamento estratégico da empresa.

A fase II contempla a concepção do modelo de gestão de competência a ser seguido pela empresa, onde se torna importante a participação ativa de um grupo representativo de profissionais da empresa. Por sua vez, a fase III consiste em desenvolvimento do novo sistema de gestão de pessoas, de acordo com o modelo concebido na fase anterior.

A fase IV contempla, por fim, a preparação da empresa, especialmente dos gestores, para a implantação do sistema de gestão desenvolvido. Nesta fase, os principais assuntos abordados são o funcionamento do novo sistema, a nova forma de acesso e movimentação na carreira e o processo de avaliação e certificação das competências.

4 Capítulo 4 – Estudo de Caso

4.1 Breve Histórico sobre a Empresa

Há mais de duas décadas a ABC vem administrando créditos imobiliários e bens imóveis, próprios ou de terceiros. A empresa é originária de banco bastante conhecido no sul do país nas décadas de 70 e 80, sendo que a sede da empresa permaneceu naquela região do país até 1997, quando os novos donos assumiram em definitivo a empresa. Essa condição de transferência da matriz resultaria em problemas operacionais bastante graves para a empresa futuramente.

A ABC Crédito Imobiliário operou sob o comando de conhecido empresário brasileiro durante boa parte desse período, tendo sido substituído por empresa de origem familiar em 1997.

A ABC qualifica-se como a empresa mais aparelhada para oferecer às instituições financeiras, de previdência privada, construtoras e COHABs, a estrutura técnica e operacional especializada para a gestão total ou parcial da carteira de crédito imobiliário.

Por motivos que não se faz necessário citar nesse trabalho, a empresa sofreu intervenção do Banco Central por dez anos (1987 a 1997), tendo ficado todo esse período somente com as operações de administração de crédito da sua própria carteira de imóveis.

Essa situação levou a empresa praticamente à situação de insolvência, uma vez que nenhum novo negócio poderia ser realizado. Assim, a ABC passou somente a consumir as receitas oriundas dos contratos de venda de imóveis que havia vendido até 1987, mas sem nenhuma nova ação comercial para geração de novos contratos.

A intervenção do Banco Central foi considerada arbitrária em decisão judicial favorável a empresa concedida em 1997. Além disso, a empresa moveu processo contra o Banco Central reclamando ressarcimento pelos prejuízos relativos ao período de intervenção.

Os imóveis hipotecados e garantidores de dívida junto a Caixa Econômica Federal (CEF) estão sendo reclamados em outra demanda judicial em que a empresa tem grandes chances de ganhar.

Ao final do processo movido pela empresa, o antigo administrador ofereceu ao seu advogado a empresa como pagamento pelos honorários. A negociação foi aceita e os atuais executivos são o próprio advogado e seus 3 filhos.

Mas, enquanto as demandas judiciais não são julgadas, a empresa precisava reestruturar-se e crescer sob pena até de entrar em situação falimentar e, dadas suas atuais características e situação organizacional, tornava-se necessário uma profunda transformação empresarial.

4.2 Características Gerais da Empresa

Possuía, ao início do projeto em fevereiro de 2003, 116 profissionais, sendo 84 na matriz em São Paulo, 29 em Porto Alegre e 3 em Santa Catarina, muitos dos quais com mais de 20 anos de casa e com vários graus de parentesco entre os funcionários. Esse talvez seja um dos motivos da empresa apresentar um corporativismo bastante acentuado dentro de sua estrutura organizacional, causando transtornos administrativos na hierarquia visto que algumas pessoas não reconheciam ou não queriam reconhecer o seu superior imediato.

A avaliação sobre o desenvolvimento profissional dos funcionários também fica comprometida em função desse protecionismo.

Além disto, nos atuais processos de negócio as pessoas tornaram-se imprescindíveis devido à falta de transparência, documentação, procedimentos e reserva de informações pelos funcionários responsáveis.

As características levantadas durante a fase I (Mapeamento da Situação Atual) apresentam um sistema organizacional bastante conhecido e, como tal, demandavam ações de mudança radical.

A ABC oferece os seguintes serviços aos seus clientes:

- Venda parcelada de imóveis (havia deixado de ser empresa de crédito imobiliário tão logo a atual diretoria a assumiu.).
- Administração dos contratos de mutuários (créditos imobiliários) oriundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).
- Administração dos contratos de promissários compradores (imóveis vendidos parceladamente).
- Administração de Condomínio – condomínio de imóveis que faz parte do estoque da própria empresa.

A empresa possui vários empreendimentos em andamento, com loteamento e construção de condomínios em algumas localidades do Estado.

As duas áreas de maior preocupação, investimento e iniciativa dentro da empresa são:

- Negociação da hiper dívida com a União referente aos repasses do FGTS da época do antigo controlador.
- Empreendimentos imobiliários com financiamento ao cliente (crédito imobiliário) utilizando-se de recurso próprio.

Apesar da condição de uma das empresas melhor aparelhadas para a prestação dos serviços, as atividades fim da empresa são deficitárias em sua maioria, apresentando baixa rentabilidade e envolvimento excessivo de funcionários.

A venda parcelada de imóveis encontrava-se bastante restrita, uma vez que cerca de 80% dos seus imóveis são garantidores de dívida ou estão hipotecados junto à CEF.

A administração de créditos próprios (mutuários) era praticamente a única fonte de receita desde a intervenção do Banco Central na empresa. Essa carteira de mutuários foi formada ao longo dos 30 anos de existência da empresa, sendo que a maioria dos contratos é bastante antiga, com regras bastante particulares e que incorporaram as várias mudanças ocorridas no SFH.

A administração dos contratos de promissários é de boa qualidade em sua maioria, mas há pouco volume de negócios gerados para a manutenção do nível de despesas e gastos da empresa.

Essas condições da empresa traduzem o segmento de negócios em que está inserido a ABC: empresa de um setor tradicional, localizada em região tradicional de São Paulo, operando de forma tradicional, com uma equipe de profissionais que se comporta tradicionalmente e planejamento estratégico deficiente.

Seguramente vários foram os motivos que levaram a empresa essa inanição e inabilidade gerencial. O longo período de intervenção do Bacen associado aos processos judiciais, à hipoteca dos imóveis, direção executiva desconhecadora das rotinas de trabalho, insubordinação da antiga matriz as normas estabelecidas na nova matriz, corpo de funcionários com salários bem acima da média do mercado, permite traçar um esboço da situação da empresa.

Portanto, é possível ao leitor imaginar as dificuldades para condução dos projetos: dificuldade profissional e resistência no fornecimento das informações, desconfiança excessiva sobre o futuro da empresa, percepção desvirtuada dos funcionários sobre a realidade das condições econômicas e do mercado de trabalho, percepção imprecisa dos diretores sobre os rumos da empresa, entre outros.

O leitor pode questionar se essa não é uma situação corriqueira em empresas com essas características. A única resposta é afirmativa, com a ressalva de que, nesse caso, os superlativos devem ser exacerbados. A situação encontrada na ABC não difere de outras empresas com os mesmos problemas, no entanto, nesta empresa os problemas são maiores e em maior quantidade. Havia um exagero em qualquer quesito analisado.

Dentro da filosofia da gestão de processos visando à reestruturação organizacional, essas informações são válidas e importantes, mas não devem impedir a necessidade de mudança. Devem-se buscar a sinergia entre as operações, a eliminação das ineficiências (retrabalhos), a recuperação da auto-estima cultural da empresa, a definição de normas e procedimentos e pontos de controle nas operações, além do estabelecimento de indicadores básicos de performance.

4.3 Projeto de Condução da Empresa à Gestão de Processos

Conduzir uma empresa tradicional à gestão de processos implicava em gerir a mudança cultural da empresa, a qual precisava ser realizada continuamente. Mudança implica em tempo para que a empresa possa repensar sua atuação, mesmo com o envolvimento comprometido da diretoria da empresa que, apesar de condição fundamental, não foi a única condição necessária para a realização do projeto e atingir os objetivos.

Esse projeto de transformação da empresa compreendeu a matriz (São Paulo) e suas filiais (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e foi conduzido durante nove meses com a participação intensa da consultoria e capacitação de uma equipe da empresa para dar continuidade à transformação almejada.

Para a condução da ABC a uma filosofia de gestão baseada em processos, criou-se um projeto com duas fases e objetivos específicos, sendo que dois meses foram utilizados para fase I e os meses restantes para a fase II.

A figura 4.1 a seguir resume a visão geral do projeto em suas duas fases e a subdivisão das mesmas em etapas, alinhando-as aos modelos metodológicos apresentados no capítulo 3.

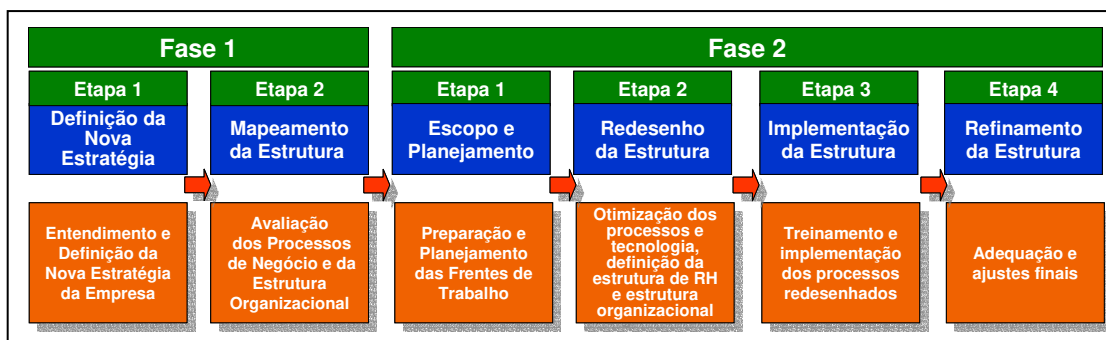


Figura 4.1 – Visão Geral do Projeto⁸

Segundo pode ser observado, o estudo de caso para o projeto foi conduzido desde o entendimento da estratégia atual até a implementação da nova estrutura. Passou pelo mapeamento dos processos de negócio e da tecnologia disponível (utilizando a metodologia *Design for Performance*), da estrutura de recursos humanos (utilizando a metodologia de Gestão por Competência) contemplando, assim, a fase 1 do projeto.

Na fase 2 do projeto, realizou-se o alinhamento da estrutura organizacional e da tecnologia aos novos processos de negócio até a conclusão da gestão de processos com a aplicação das novas estratégias de negócio e estrutura organizacional.

Por ser um projeto de implicações profundas na organização, o seu gerenciamento tornou-se chave dentro do processo de reestruturação. Demandas emergenciais precisavam ser assumidas e, tais ações, exigiam uma divisão das fases em etapas.

O principal objetivo do projeto era assessorar a empresa a realizar a sua transformação empresarial, conduzindo-a a gestão eficiente de seus processos. Especificamente, os seguintes benefícios eram almejados:

- Obter a estrutura e processos organizacionais adequados às suas necessidades atuais e permitir o seu crescimento futuro.
- Obter melhoria nos controles internos da organização.
- Permitir aos executivos focalizar as atenções para as questões estratégicas da empresa.
- Proporcionar condições para uma maior eficiência e eficácia da organização.

Todos os departamentos da empresa foram mapeados em sua estratégia, processos de negócio, perfil e qualificação profissional de seus colaboradores. Esse mapeamento permitiu que

⁸ Visão Geral adaptada para o projeto do estudo de caso.

se obtivesse uma fotografia da situação da empresa, propiciando as bases para as mudanças pragmáticas a serem conduzidas.

Os departamentos analisados foram os seguintes: Departamento de Manutenção, Departamento de Serviços Gerais, Departamento de Cobrança e Atendimento, Departamento de Assessoria Técnica e Comercial, Departamento de Pessoal, Departamento de Contabilidade, Departamento de Renegociação, Departamento de Seguros e Fundos, Departamento de Administração de Créditos, Departamento de Informática, Departamento Financeiro.

4.3.1 Fase 1 – Diagnóstico da Situação Atual

4.3.1.1 Etapa 1: Planejamento Estratégico

Por tratar-se de empresa em segmento industrial tradicional e profissional tradicionais, a necessidade de uma sistemática moderna para planejamento estratégico era algo que se desconhecia. Mudar a cultura da empresa para que a mesma passasse a operar segundo a visão horizontal de processos era, então, algo inimaginável pelo corpo funcional da empresa.

Assim, a elaboração de um planejamento estratégico tinha importância singular, pois representaria a possibilidade de crescimento sustentado da empresa.

A opção por criarem-se novas empresas tinha um componente estratégico bastante interessante uma vez que era necessário proteger o patrimônio da empresa (e da família) numa eventual perda da demanda judicial impetrada contra a CEF.

Perder a demanda significaria manter a empresa somente com as escassas receitas, com pouca expectativa de reversão desse quadro. Uma vez constatada essa realidade, fazia-se necessário algo mais do que um realinhamento estratégico.

Como poderá ser percebido pela compilação das respostas das entrevistas realizadas junto ao presidente e diretores, cada um dos quatro tinham percepções difusas sobre a empresa.

O fator mais interessante é que os quatro executivos tinham um relacionamento bastante próximo e despendiam várias horas de reunião para falar sobre os problemas da empresa, mas sem trazer decisões práticas e objetivas para solução dos problemas.

Por se tratar de empresa de crédito imobiliário com mutuários do antigo SFH (o extinto BNH), a empresa prescindia dos profissionais que viveram a rotina de administração do crédito imobiliário. Manuais e volumes que detalham sobre a sistemática do sistema financeiro de habitação da década de 70 do século passado fazem parte da rotina diária da empresa.

Adicionando-se a esse fator a intervenção na empresa pelo Banco Central por dez anos, pode ter-se uma visão da cultura, ética, comunicação (formal e informal) da empresa.

Fato inegável era que a diretoria executiva encontrava-se completamente nas mãos de seus funcionários e não tinham idéia do que fazer para controlar a grave situação financeira pela qual passava.

Assim sendo, a primeira ação dentro do projeto foi traçar o planejamento estratégico da empresa, visando ao menos ter um bom encaminhamento para os trabalhos a serem realizados.

Para contemplar-se a etapa 1, aplicou-se um questionário de oito perguntas aos diretores para que se pudesse iniciar a definição da nova estratégia. No anexo 1 (Questionário para Formulação Prévia do Planejamento Estratégico) apresenta-se esse questionário e os objetivos de cada pergunta, em alinhamento com as etapas da metodologia PLAN for Performance.

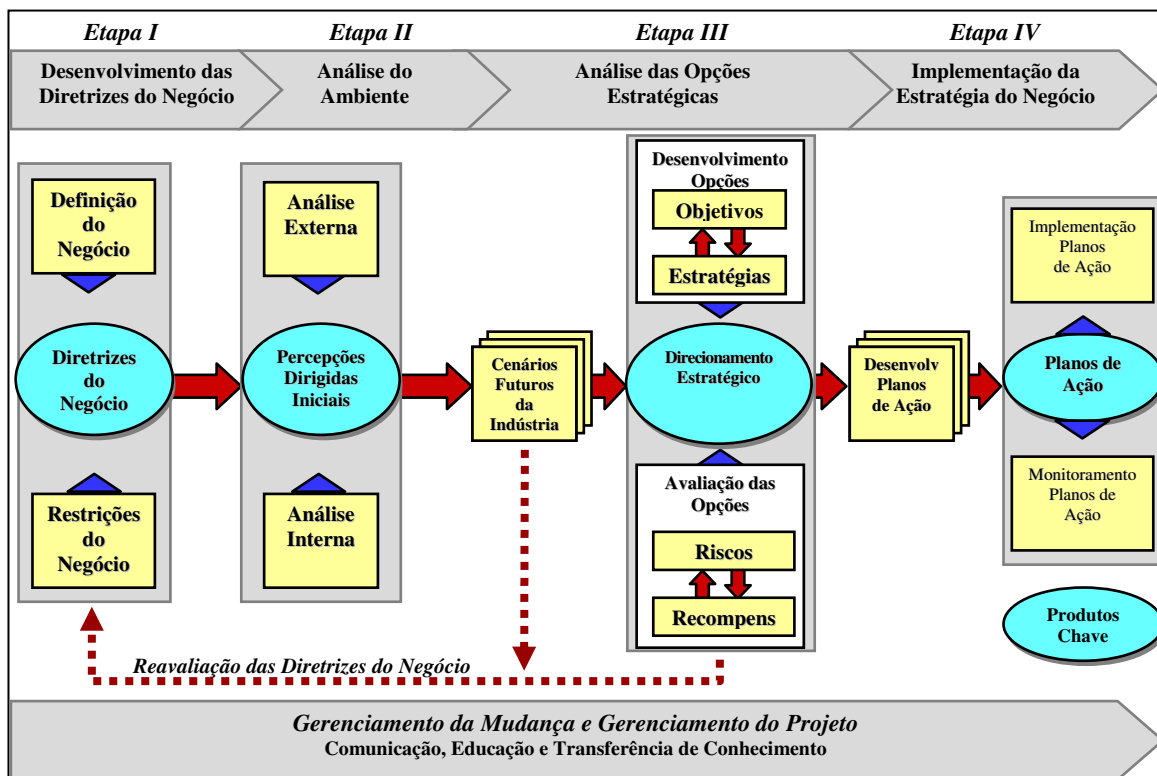


Figura 4.2– Visão Geral da Metodologia
Fonte: Deloitte

Tomando-se por base as respostas fornecidas pelos executivos da empresa, algumas análises importantes podem ser realizadas tomando as respostas fornecidas. As respostas normalmente convergiram em dois blocos distintos: dois executivos em cada um deles. Raras vezes esses dois blocos tinham a mesma percepção sobre o papel da empresa.

Esses dois blocos eram formados de um lado pelos dois advogados da família (pai e filho) e do outro pelos administradores e estudante de administração (os outros dois filhos).

Não obstante a clara influência patriarcal, as questões mais importantes para a empresa não eram de conhecimento dos executivos, os quais não tinham entendimento de qual deveria ser o papel da empresa (missão, visão e valores). Esse primeiro consenso foi o mais árduo de ser conseguido.

No caso da ABC, a diretoria resolveu não envolver seus atuais gerentes nas definições estratégicas, uma vez que o descrédito em relação a eles era muito grande, além de temer-se a contaminação dos mesmo com especulações desnecessárias.

Partindo-se do pressuposto de que “planejar é olhar para o futuro”, a ABC acabou por definir suas diretrizes de negócio e percepções dirigidas, sendo então possível também definir o direcionamento estratégico, produto final da etapa III (análise das opções estratégicas da metodologia de planejamento estratégico).

Para validar as informações compiladas nas entrevistas individuais, realizou-se uma sessão de trabalho com o objetivo de convergir as principais visões de negócio de seus diretores.

Essas informações foram complementadas por estudos setoriais da própria Deloitte, conforme prescrito pela metodologia, a fim de possibilitar as definições e diretrizes do negócio.

Esse direcionamento inicial proporcionou a ABC os seguintes resultados:

- Definição das principais diretrizes do negócio.
- Visão compartilhada da diretoria quanto aos objetivos da empresa.
- Busca de coerência entre as ações da empresa e as diretrizes do negócio.
- Esforços focados e alinhados à nova missão da empresa.

4.3.1.1.1 Desenvolvimento das Diretrizes do Negócio

i. Definições do Negócio

a) Missão da Nova Empresa

“Desenvolver um negócio de alta credibilidade e seriedade, com posicionamento agressivo no mercado, rentável, focado em empreendimentos imobiliários e administração de créditos”.

b) Visão da Nova Empresa

“Conquistar uma posição de liderança no mercado imobiliário da região sudeste nas classes B e C.”

Com as definições do negócio finalizadas, tem-se um quadro mais concreto da nova missão da empresa onde, ela desenvolveria prioritariamente os empreendimentos imobiliários, tendo uma atuação mais reativa na administração de crédito.

A missão está complementada por uma visão bastante agressiva, recriando na empresa o conceito de liderança, papel ocupado anteriormente por ela na década de 80. A diferença é que está ressaltado o investimento maciço em empreendimentos imobiliários.

De fato, para a empresa ABC essa proposta não era descabida, uma vez que ela dispunha de um grande estoque de imóveis a serem comercializados e que poderiam gerar receitas novas para investimento em novos empreendimentos.

ii. Diretrizes do Negócio

- a) Preservar a independência dos novos negócios em relação à estrutura original da ABC.
- b) Criação de nova empresa para administração de créditos imobiliários próprios e de terceiros. Créditos próprios não seriam mais a principal atividade de negócio da nova empresa. Créditos de terceiros a serem administrados seriam obtidos através de uma política comercial agressiva no fornecimento dessa prestação de serviços (inclusive com a possibilidade de criação de uma empresa a ser gerida pelos próprios funcionários da ABC).
- c) Criação da nova empresa para empreendimentos imobiliários, devendo ser essa a principal linha de negócio da empresa.
- d) Criação de empresa para desenvolvimento de *softwares* para o setor imobiliário
- e) Otimização da estrutura da ABC

Através das diretrizes do negócio, a empresa de empreendimentos seria criada independente da estrutura atual da ABC, a qual seria prestadora de serviços da empresa de empreendimentos.

Uma nova empresa de administração de crédito imobiliário seria criada para atender tanto a ABC como prestar serviços de administração terceirizada às empresas do mercado.

A administração de condomínio seria terceirizada, possivelmente pelos próprios funcionários da área.

Para a atual empresa, caberia otimizar a utilização de sua estrutura de pessoas, processos e tecnologia.

4.3.1.1.2 Análise do Ambiente (Externo e Interno)

i. Análise Externa

a) Levantamento das características do mercado

Mercado imobiliário é promissor, devido ao alto déficit habitacional, principalmente no segmento de baixa renda. A demanda será alta e contínua devido ao inchaço das cidades, com necessidades de financiamento constante e crescente.

A presença de poucas empresas sólidas de empreendimentos imobiliários fortalece a presença a ABC e o governo recém-empossado discursava em favor da área social (lembrando que a definição das diretrizes estratégicas foi feita em março de 2002).

b) Cenários desenhados

Os cenários desenhados abrangiam somente o pessimista e o otimista, uma vez que o realista estava muito deturpado em função do possível desfecho 2^a. Guerra do Golfo

- Cenário pessimista: recessão mundial: cenário mundial era pessimista em função da recessão e aumento da taxa de juros no mercado interno e as linhas de crédito estavam dificultadas, com conseqüente redução do poder de compra pela população e diminuição das exportações.
- Cenário otimista: avanço econômico com superávit da balança comercial e redução da taxa de juros interna propiciariam maiores facilidades para o financiamento.

c) Estratégias

- Monitoramento do cenário mundial (guerra, recessão mundial, investimentos externos).
- Monitoramento do cenário interno (política monetária, inflação, linhas de créditos).

Na análise do ambiente externo, percebe-se que a diretoria tem um entendimento mais claro do mercado em que sua empresa está inserido, bem como dos desafios que ela teria de enfrentar dentro do novo modelo de investimentos.

Um importante fator competitivo para a empresa ABC era seu sólido nome no mercado, características não muito comuns nas empresas de empreendimento. Os diretores entendiam e

aceitavam esse conceito da sua própria empresa, mas a rigor não sabiam como executar as mudanças necessárias.

O entendimento inicial da diretoria foi complementado com os estudos setoriais da Deloitte que fazem parte do resultado acima expresso.

De fato, a ABC gozava de boa reputação no mercado imobiliário, mas essa estava relegada na lembrança do mercado. Frequentemente, a empresa era lembrada por antigos funcionários, mutuários, outras empresas como referência na prestação dos serviços de administração de créditos imobiliários. O próprio Banco Itaú havia contratado espontaneamente os serviços da empresa no ano anterior (2001).

No entanto, essa imagem vinha sendo abalada desde a intervenção do Bacen e a necessidade de negociação de dívidas junto à CEF que envolveu a oferta de imóveis como garantia de dívida e hipoteca.

Apesar dessa particularidade negativa, um bom trabalho de marketing, presença de profissionais mais qualificados na empresa e recuperação financeira da empresa possibilitaria a recuperação da sua imagem.

ii. Análise Interna

a) Análise *SWOT*

(S) Pontos Fortes: técnicos qualificados, boa infra-estrutura (localização, prédio próprio, recursos de tecnologia), estrutura operacionalmente competitiva de administração de créditos imobiliários.

(W) Pontos Fracos: falta de foco do negócio, corporativismo funcional, ausência de mecanismos para análise de desempenho dos funcionários, área comercial muito pouco agressiva no mercado, comunicação interna pouco eficaz, ausência de controles internos, diferenças nos processos operacionais da sede e das filiais e burocracia.

(O) Oportunidades: déficit habitacional, governo focado na construção civil, empreendimentos imobiliários em alta e desenvolvimento de parcerias com marcas fortes no mercado.

(T) Ameaças: demandas da CEF e Bacen, além de dificuldade na liberação das hipotecas.

Na análise interna (SWOT), os diretores demonstraram os seus pareceres sobre os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa. As preocupações relacionadas nos questionários eram bastante pertinentes.

Ficou claro, no entanto, que a empresa precisaria remodelar sua atual área comercial, uma vez que novos empreendimentos exigiriam profissionais de mercado bem preparados e dinâmicos. Essa característica não fazia parte da atual área comercial da empresa. Um dos diretores opôs-se a idéia inicial de formação de uma nova área comercial, no entanto, mais uma vez prevaleceu a ascendência paterna em definir, pelo menos em linhas gerais, o futuro da empresa.

Coube ao projeto alinhar o entendimento dos diretores e complementá-los com as informações levantadas durante a etapa II da primeira fase do projeto. A percepção da diretoria era correta suas deficiências, mas não dispunham de dados para comprová-las. Sem os dados, raramente uma ação organizada era possível de ser tomada.

Ter o entendimento correto sobre uma situação, não implica que esse seja o melhor entendimento para a situação atual e para as ações futuras. É perfeitamente compreensível que os diretores tivessem entendimento diferente sobre as deficiências e fortalezas da empresa, bem como é compreensível que o próprio corpo diretivo não consiga ver que ele é parte do problema.

A empresa ABC não era diferente de nenhuma outra: apresentava os mesmos problemas que quaisquer outras empresas apresentam, somente que em grau mais exacerbado.

O grande diferencial nesse caso, é que seus dirigentes estavam convencidos de que não conseguiriam realizar as mudanças necessárias sem ajuda externa. O que a própria Deloitte não sabia, é que mesmo com os atuais profissionais as mudanças não seriam possíveis. O grau de corporativismo era muito grande e a retenção de informação ainda mais gritante.

Os diretores tinham muito boa formação e bom nível de informação, estavam apalavrados com o sucesso do projeto, dispunham-se a atender as resoluções e orientações da consultoria, mas a tomada de decisão não era acompanhada da ação, premissa para a execução do planejamento da empresa e sucesso do projeto.

4.3.1.1.3 Análise das Opções Estratégicas

O estabelecimento de objetivos estratégicos e o estudo de alternativas estratégicas eficientes e eficazes conduzem ao progresso da organização e ao alcance da visão estabelecida,

de forma estruturada e mensurável. Assim, a ABC na figura de seus diretores teve que entender os seguintes pontos:

- O projeto deveria ser intensamente divulgado dentro da organização.
- O sucesso do projeto está atrelado a instrumentos de avaliação de desempenho e remuneração.
- Imprescindível conquistar o comprometimento e engajamento da organização na busca desses resultados dentro de um período de tempo definido.

A diretoria aceitou as argumentações acima como sendo importantes, mas nem sempre aderiu a sua execução durante o projeto. Mais uma vez faltou ação na execução do que havia sido planejado.

i. Direcionamento Estratégico: objetivos estratégicos

Ter uma estrutura mais eficiente na ABC, criar a nova empresa para proteção de seus ativos saudáveis e consolidar a nova empresa na área de empreendimentos imobiliários como atividade principal, renovando a carteira de mutuários.

O negócio em administração de créditos seria consolidado como atividade complementar.

ii. Direcionamento Estratégico: estratégias

a) Curto prazo (6 meses)

No curto prazo, a abertura da nova empresa e desvinculação dessa da imagem da ABC deveria ocorrer concomitante com a busca de profissionais experientes no mercado para assumir posições-chave dentro da empresa, além de um profissional experiente para a área comercial da empresa de empreendimentos. Os melhores profissionais da ABC seriam realocados dentro da nova estrutura.

Por fim, fazia-se necessário a proteção patrimonial dos seus executivos através de uma reorganização societária.

b) Médio Prazo

No médio prazo, a empresa deveria liberar os imóveis hipotecados, concentrando os negócios da ABC em São Paulo, além de renovar a carteira de mutuários (através de empreendimentos imobiliários).

A estrutura da ABC deveria ser mais eficiente e enxuta, além de manter a terceirização da área jurídica.

c) Longo Prazo

Buscar a profissionalização completa da empresa, desde a base até o topo da pirâmide, sem manter estruturas duplicadas entre ABC e a nova empresa independente. O desenvolvimento de empreendimentos imobiliários seria consolidado.

Como pode ser observado, os objetivos estratégicos desenhados estavam em concordância com a necessidade de recuperação estrutural da empresa. A fase seguinte do projeto seria dedicada para a otimização dos atuais recursos da empresa, ficando pendente um novo projeto para captação das receitas.

4.3.1.1.4 Implementação da Estratégia do Negócio

Conforme comentado anteriormente, a implantação da estratégia aconteceria a partir da definição da nova estrutura organizacional onde uma área comercial remodelada seria responsável pelo desenvolvimento da nova empresa e dos novos negócios conforme o planejamento estratégico estruturado.

Essa definição não precisaria ser sequencial a definição da nova estrutura organizacional, uma vez que se tinha conhecimento das grandes necessidades ao final da etapa II da fase I. No entanto, a postura pouco pró-ativa da diretoria em tomar decisões, levou a consultoria a transferir a execução da estratégia para quando a empresa tivesse uma estrutura mais profissional de organização e atuação.

Essa diretriz estava de acordo com as expectativas de parte da diretoria, uma vez que o próprio presidente acreditava que o corpo funcional da empresa era muito inchado e ineficiente e deveria ser desmobilizado em, pelo menos, 50%.

4.3.2 Etapa 2: Mapeamento da Estrutura

O mapeamento da estrutura atual da empresa ABC compreendeu todos os passos da metodologia aplicada pela Deloitte. Recordando a metodologia selecionada para realização do projeto (vide figura 3.1 – Dimensões da Organização no capítulo 3), nesta etapa analisamos os alicerces de Processos, Tecnologia e Pessoas, que estão representados pela seguinte nomenclatura nesse capítulo:

- I. Processos de Negócio
- II. Estrutura de Recursos Humanos

III. Estrutura Organizacional

IV. Estrutura de Tecnologia da Informação

Todos os tópicos listados acima são detalhados nesse tópico e representam o resultado da etapa 2 e estão acompanhadas de recomendações para a reestruturação da empresa, perfazendo o produto final da primeira fase.

4.3.2.1 Processos de Negócio

O mapeamento dos processos de negócio foi realizado seguindo-se a metodologia Design for Performance, analisada no capítulo 3 desse trabalho.

De acordo com a definição de processos, nesse estudo de caso os mesmo foram segmentados em processos operacionais e de suporte.

Foram mapeados 12 (doze) processos que ao serem desmembrados revelaram um total de 89 (oitenta e nove) rotinas de trabalho (subprocessos), demonstrando e comprovando uma intensa fragmentação das atividades.

Uma vez que tantas rotinas foram levantadas, optou-se por demonstrar nesse capítulo somente 1 (um) exemplo de mapeamento de processo operacional e um 1 (um) de suporte detalhados até o nível de atividades (aberto em fluxograma), contemplando as recomendações para cada um deles. Esses processos podem ser conferidos no Anexo 3 (Subprocessos de Negócio Mapeados em Fluxograma) e Anexo 5 (Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma), dessa dissertação.

Os demais processos podem ser conferidos ao nível de subprocessos (sem abertura em fluxograma) no Anexo 2 (Processos de Negócio Mapeados) e Anexo 4 (Processos de Negócio Redesenhados) dessa dissertação, sendo que todos os processos estão acompanhados de suas respectivas recomendações.

Optou-se por não transcrever nesse capítulo todo o detalhamento dos subprocessos escolhidos, devido à extensão dos comentários e ao fato de que fugiria do objetivo inicial da dissertação que é demonstrar a aplicação prática de uma gestão baseada em processos.

4.3.2.1.1 O Problema da Fragmentação

A fragmentação intensa das rotinas de trabalho dificulta a visualização do processo como um todo, bem como do entendimento se determinada rotina agrega algum valor para a empresa.

Geralmente, a fragmentação pode acarretar:

- Rotinas reativas de trabalho e queda da qualidade do serviço prestado
- Perda de eficiência e dificuldade na troca de informações
- Atividades duplicadas ou que não agregam valor
- Falhas nos pontos de controle e processo passível de fraudes e erros
- Subutilização dos recursos da empresa e retrabalhos
- Hierarquia praticada difere da hierarquia formal e difusão da cultura de profissionais especialistas em detrimento de profissionais multifuncionais, implicando na formação de silos funcionais
- Existência de profissionais especialistas usualmente implica em concentração de poder e domínio de informações na figura de gerentes e supervisores, tornando a diretoria uma espécie de “refém” desses profissionais

De fato, todas essas conseqüências foram comprovadas com o mapeamento das rotinas. Todos os levantamentos das rotinas foram realizados através de workshops com a participação de profissionais de diferentes departamentos da empresa. Essa sistemática tem por objetivo ampliar o conhecimento sobre a rotina das empresas, permitindo o cruzamento de informações dos diferentes departamentos e identificando a interpolação das rotinas de trabalho.

As sessões contaram com a participação de até 12 pessoas, o que indicava, para uma empresa daquele porte, a possível redundância de atividades entre os departamentos.

O cruzamento de informações não objetivou somente o mapeamento das rotinas, mas também levantar possíveis questões de conflito entre departamentos e profissionais, levando ao entendimento das fontes informais de comunicação e poder.

Em uma única sessão de mapeamento de processos é possível identificar as relações de poder entre os diversos departamentos, bem como a percepção dos profissionais em relação à empresa e seus superiores.

Esse assunto encontra-se abordado mais consistentemente no mapeamento da estrutura de recursos humanos.

4.3.2.1.2 Processos Operacionais

Processos operacionais representam as rotinas de trabalho principais da empresa e, como tal, devem ser aquelas que agregam maior valor à missão e visão da organização.

No estudo de caso apresentado, foram identificados seis processos operacionais com o mapeamento de 52 (cinquenta e dois) subprocessos. As atividades relacionadas aos subprocessos apresentaram-se fragmentadas e redundantes, justificando as ineficiências e uso inadequado de recursos nos departamentos.

As fragmentações e redundâncias de atividades identificadas representam as oportunidades de melhoria através da eliminação ou redefinição de atividades.

Os processos operacionais mapeados foram os seguintes:

- i. AC: Administrar Crédito
- ii. CO: Administrar Cobrança
- iii. V: Vender Produtos
- iv. CD: Administrar Condomínio
- v. CI: Administrar Carteira de Imóveis
- vi. A: Administrar Arquivo

Cada um desses processos apresenta subprocessos , os quais estão graficamente representados na figura 4.3 a seguir, conforme demonstração sugerida pela metodologia Design for Performance.



Figura 4.3– Mapa Geral dos Processos Operacionais Originais

O mapa de processos apresentado traz uma sistemática bastante didática para identificação das rotinas e suas fragmentações. Como pode ser observada na figura, cada cor foi associada a um departamento da empresa ABC (observar legenda no canto inferior direito da figura 4.3).

Através das cores, pôde-se demonstrar e confirmar todos os pontos previamente relatados sobre os problemas da excessiva fragmentação das atividades. Baseado nessas informações foi possível sugerir as mudanças processuais segundo a visão de processos de negócio.

Observando-se o mapa geral, percebe-se que as rotinas de trabalho apresentam-se fragmentadas entre vários departamentos, envolvendo inclusive a área de informática diretamente em uma rotina operacional (vide figura 4.3 B). Ou seja, área tradicionalmente de suporte apresentava funções diretas na rotina operacional de empresa.

Em verdade, a ABC confundia constantemente papéis e responsabilidades na execução das atividades e praticava a política de designar o melhor profissional para a execução de uma tarefa, independentemente da sua localização departamental. Essa política é bastante utilizada por empresas médias, segundo o conceito de que “alguém precisa resolver o problema”. Mesmo supostamente resolvendo o problema, a ABC não visualizava os efeitos nocivos dessa política, onde determinado gerente evita expor-se, prejudicando a operação da empresa.

A seguir, demonstra-se o mapa do processo selecionado com a descrição da importância do mesmo para o negócio da empresa, os departamentos envolvidos na execução das rotinas, a função do processo e os pontos observados. Conforme esclarecido anteriormente, esse processo poderá ser conferido em detalhe ao nível de seus subprocessos abertos em fluxograma de atividades no Anexo 3, Subprocessos de Negócio Mapeados em Fluxograma .

i. Administrar Crédito

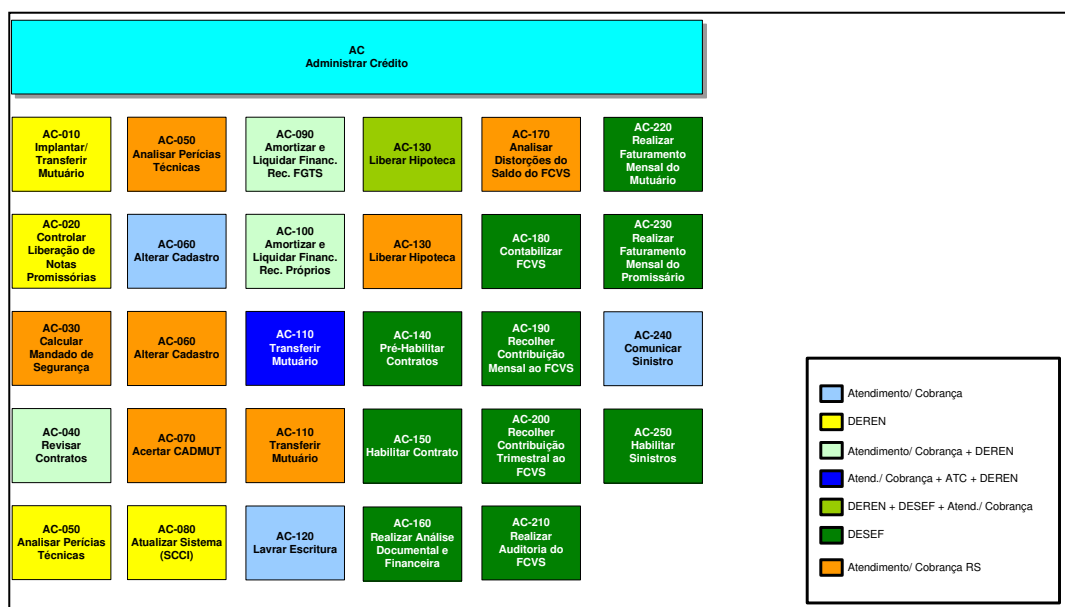


Figura 4.4 – Mapa: AC – Administrar Crédito

a) Importância do processo para a empresa

O processo Administrar Crédito representava as rotinas do principal negócio da empresa e as ações originadas através dele influenciavam as decisões tanto do primeiro departamento, como das demais áreas da empresa.

Nesse processo administrar crédito, quatro departamentos eram responsáveis em diferentes momentos pela execução das rotinas, sendo que algumas rotinas eram executadas por mais de um departamento. Esse é o caso do AC – 130 Liberar Hipoteca (figura 4.3 A), onde três diferentes departamentos eram necessários para a realização de uma única rotina burocrática.

b) Departamentos envolvidos

Os departamentos identificados dentro desse processo com a principal interdependência foram: DEREN, DESEF, Atendimento e Cobrança (São Paulo) e Atendimento e Cobrança (Rio Grande do Sul).

c) Função do processo

A principal função desse processo é administrar e controlar os financiamentos concedidos pela empresa, bem como gerenciar o relacionamento com seus clientes através de renegociações e atendimento das solicitações.

d) Pontos observados

A partir das análises, percebeu-se que todas as áreas envolvidas nesse processo trabalham quase que exclusivamente por demanda, raramente havendo iniciativas para planejamento e aprimoramento da dinâmica das áreas.

Em consequência dessa postura reativa, acúmulo de trabalho (filas) e os atrasos eram freqüentes.

Esses atrasos ocasionam desconforto tanto para os clientes da empresa, bem como para seus colaboradores, o que acaba por contaminar os subprocessos de outros departamentos.

A dinâmica de trabalho dos departamentos envolvidos ocasionava consideráveis dificuldades para a área de Cobrança, uma vez que não existia segmentação eficiente dos grupos de contratos existentes para facilitar a administração dos mesmos.

É importante ressaltar que a situação da empresa junto a CEF tem levado uma parcela dos clientes a não honrarem com seus compromissos, o que incrementava ainda mais o desconforto dos departamentos, especialmente o de atendimento.

Processo departamentalizado (ilhas) prejudicando sua principal função que é a administração da vida útil do contrato. Cada área estava focada apenas em suas rotinas, dificultando o fluxo de informações e o trabalho das demais áreas envolvidas, aumentando, inclusive, a possibilidade de erros.

A dificuldade de visualizar o processo como um todo implicava negativamente na qualidade do serviço prestado, além de uma prática reativa na administração dos contratos.

4.3.2.1.3 Processos de Suporte

Processos de suporte representam as rotinas de trabalho adjacentes ao principal negócio da empresa, mas necessários.

No mapeamento realizado na empresa ABC, foram identificados seis processos com o mapeamento de 37 (trinta e sete) subprocessos.

Atualmente, os maiores ganhos em eficiência e eficácia nos subprocessos de suporte estão relacionados a soluções tecnológicas de mercado que automatizam a consolidação das informações. Essas facilidades providas pela automatização ainda não haviam sido incorporadas completamente nas rotinas de trabalho da ABC, apesar de ter implantado o sistema informatizado Microssiga.

Os processos de suporte mapeados foram os seguintes:

- i. CT: Administrar Contabilidade
- ii. F: Administrar Financeiro
- iii. C: Comprar Materiais e Serviços
- iv. DP: Administrar Departamento de Pessoal
- v. SG: Administrar Serviços Gerais
- vi. J: Administrar Jurídico

Esses subprocessos estão graficamente representados na figura 4.5 a seguir e identificados por um sistema de cores para identificar quais departamentos estão envolvidos na execução das rotinas e podem ser conferidos ao nível de seus subprocessos (sem fluxograma de atividades) no Anexo 4, Processos de Negócio Mapeados em Fluxograma

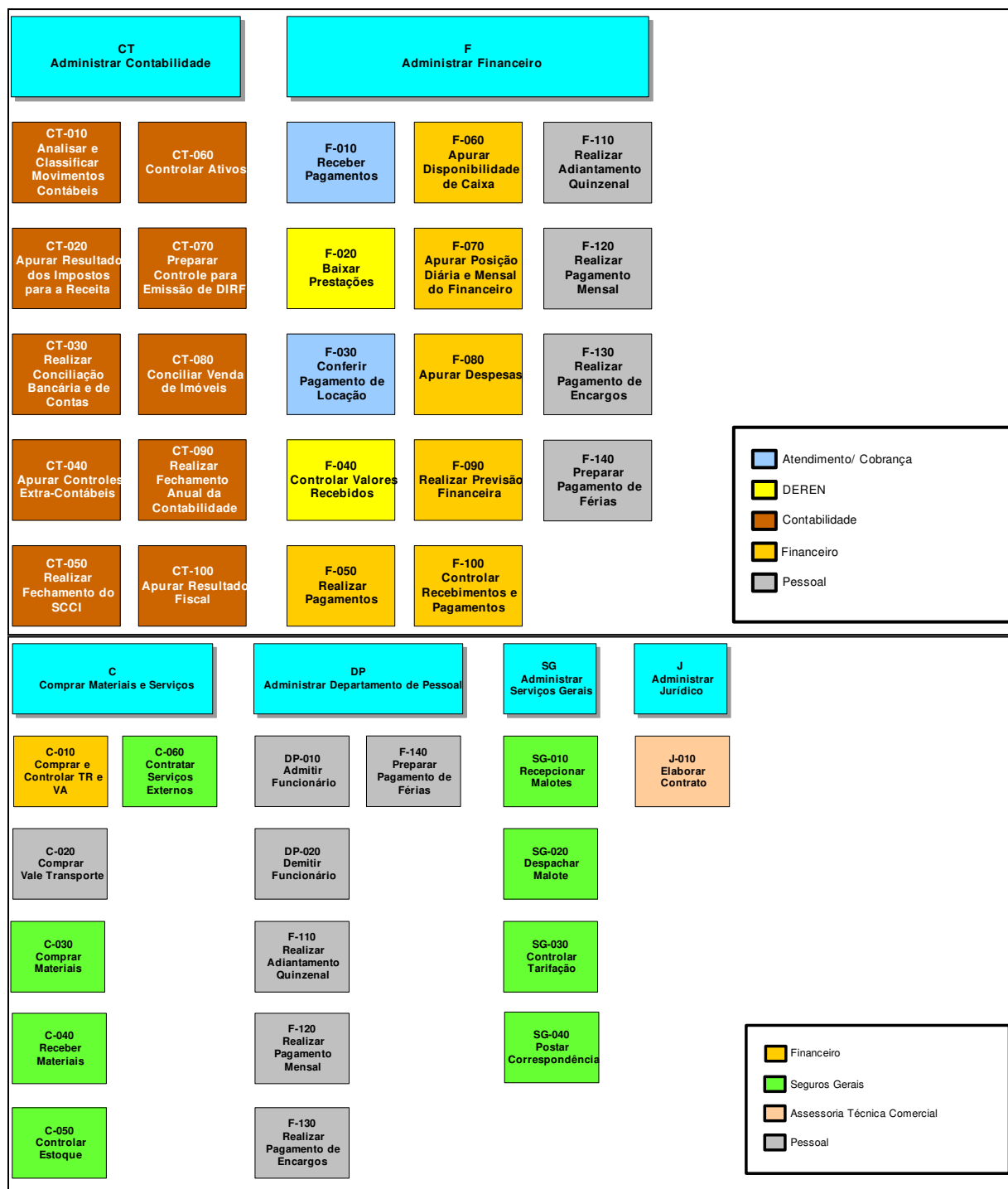


Figura 4.5 - Mapa Geral dos Processos Operacionais Originais

Como pode ser observado no mapa geral, também os processos de suporte apresentavam interferência de vários departamentos na execução de rotinas estritamente burocráticas que poderiam, a priori, estarem concentradas em somente um departamento. Mesmo as rotinas contábeis apresentavam fragmentações e interferências prejudiciais ao desenvolvimento das

tarefas de outros departamentos. O departamento de contabilidade concentrava rotinas que deveriam ser realizadas pelo DEREN. Observou-se, no entanto, que a contabilidade assumia rotinas que nada tinham a ver com a prática contábil, pois o gerente do DEREN e da contabilidade era o mesmo.

Apesar da ineficiência e problemas de controle que ocorriam nessas áreas de suporte, o que se observa foi a ausência de rotinas de planejamento e acompanhamento desse planejamento em qualquer uma das áreas.

Tinha-se o conceito na empresa de que “uma vez que conhecemos nosso trabalho há tanto tempo, o planejamento tem mais a mesma importância”. Esse conceito era o maior responsável pelas ineficiências acumuladas nos departamento de suporte da empresa.

Mesmo o departamento financeiro não realizava a rotina de administração do fluxo de caixa da forma como tradicionalmente as empresas realizam.

Portanto, chegou-se à conclusão de que também nas rotinas de suporte ao negócio principal praticava-se uma política pouco eficiente de administração das rotinas, levando a empresa a um descontrole de sua real posição de caixa, tanto sob o ponto de vista de despesas quanto de receitas garantidas.

A seguir, demonstra-se o mapa do processo escolhido com a descrição da importância do mesmo para o negócio da empresa, os departamentos envolvidos na execução das rotinas, a função do processo e os pontos observados.

Conforme esclarecido anteriormente, esse processo poderá ser conferido em detalhe ao nível de seus subprocessos abertos em fluxograma de atividades no Anexo 5, Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma

i. Administrar Contabilidade

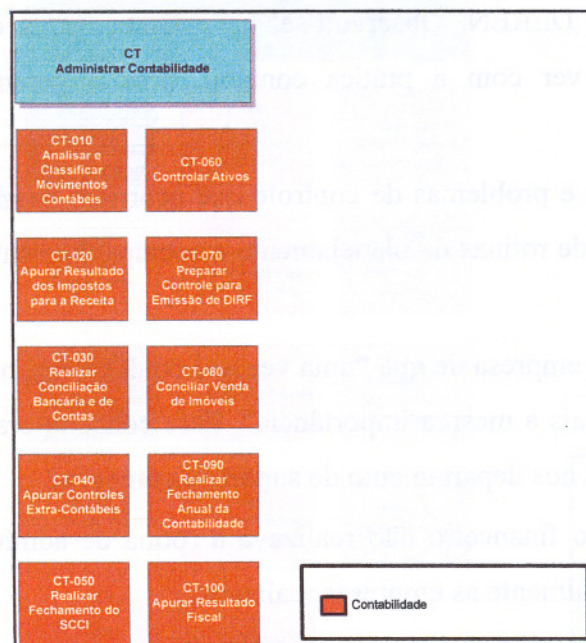


Figura 4.6 – CT: Administrar Contabilidade

a) Importância do processo para a empresa

Por ser uma atividade fim em qualquer empresa, a consolidação contábil representa o resumo das ações financeiras e legais tomadas pela empresa dentro do período.

b) Áreas envolvidas

Depende dos outros departamentos para a realização de suas rotinas e quaisquer problemas existentes podem ocasionar ineficiências na apropriação e classificação contábil.

c) Função do processo

Consolidar as informações da saúde financeira e fiscal da empresa periodicamente (mensal e anual), não somente visando a divulgação do balanço à Receita Federal e ao mercado, mas especialmente utilizando-o como suporte às ações gerenciais.

d) Pontos observados

- As informações consolidadas pela contabilidade não são utilizadas de forma adequada para a tomada de decisões na empresa.
- A área de contabilidade dispõe de baixo aporte tecnológico para a consolidação das informações; isso implica em freqüente retrabalhos e controles paralelos para execução das rotinas da área (ao receber informações de outras áreas, realiza

lançamentos em planilhas e depois no Microsiga para tenha todas as informações gerenciais necessárias).

4.3.2.2 Estrutura de Recursos Humanos

Conforme explicitado nos capítulos 2 e 3 desse trabalho, deve-se atentar que nas organizações empresariais atuais é extremamente importante salientar que não basta alinhar os planos de RH com a estratégia da empresa. É primordial que a estratégia de Recursos Humanos seja parte integrante da Estratégia Empresarial. Para isso, a estrutura do Órgão de Recursos Humanos deverá também fazer parte da estrutura organizacional.

Mudanças organizacionais estão ocorrendo a todo o momento, por isso o sucesso ou fracasso de qualquer mudança depende de como essas mudanças são aceitas pelos funcionários, daí a necessidade do acompanhamento e envolvimento direto da Área de Recursos Humanos, em todos esses processos.

Nesse estudo de caso, apresentam-se os estudos qualitativos e quantitativos de Recursos Humanos, visando fornecer o suporte necessário para que a ABC possa efetivar sua mudança organizacional de forma adequada, atribuindo a importância necessária para o fator de maior contribuição do sucesso ou fracasso do projeto: as pessoas nele envolvidas e que serão afetadas direta ou indiretamente pelos resultados dos mesmos.

Os anos de intervenção levaram a empresa a perder bons e leais colaboradores, tendo ficado na empresa apenas uma pequena parcela dos profissionais com perfil profissional mais atualizado, apesar da mesma contar com 126 (cento e vinte e seis) funcionários em março de 2003.

A estrutura organizacional estabelecida criou feudos departamentais com grande entrave na obtenção de informações, sendo que a hierarquização na empresa segue os padrões organizacionais tradicionais, com a agravante de que os atuais profissionais retêm informação em detrimento dos companheiros de trabalho.

Um resumo quantitativo dessa situação pode ser conferido nas tabelas apresentadas a seguir.

4.3.2.2.1 Mapeamento Quantitativo da Situação Atual em Recursos Humanos

No mapeamento quantitativo a seguir, deve-se atentar que os dados representam a situação em março de 2003, quando se cobria a etapa 2 a fase 1 do projeto.

Informações quantitativas mais detalhadas, podem ser obtidas no anexo 6 (Estrutura Original de Recursos Humanos Mapeada).

i. Composição Numérica e Salarial da Empresa ABC

Como pode ser observado na tabela 4.1 a seguir, apresenta-se o número de funcionários por área, divididos entre as unidades de São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis (excluindo-se os funcionários afastados).

Tabela 4.1 – Composição Numérica e Salarial da Empresa

ÁREA	No. FUNCIONÁRIOS	SALÁRIOS	MÉDIA
GEAF	3	R\$ 12.761,60	R\$ 4.253,87
CONTABILIDADE	3	R\$ 7.281,40	R\$ 2.427,13
INFORMÁTICA	6	R\$ 20.837,60	R\$ 3.472,93
PESSOAL	9	R\$ 17.879,40	R\$ 1.987,00
SERVIÇOS GERAIS	13	R\$ 21.736,40	R\$ 1.672,00
DEREN	11	R\$ 18.044,60	R\$ 1.640,00
DESEF	15	R\$ 26.962,40	R\$ 1.797,00
COBRANÇA E ATENDIMENTO	10	R\$ 18.493,20	R\$ 1.849,00
FINANCEIRO	3	R\$ 6.899,60	R\$ 2.300,00
GETEC	10	R\$ 27.732,40	R\$ 2.773,00
AFASTADOS	2	R\$ 3.609,00	R\$ 1.805,00
SUBTOTAL	85	R\$ 182.237,60	R\$ 2.144,00
PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS	29	R\$ 51.190,58	R\$ 1.756,10
AFASTADOS	1	R\$ 1.492,70	
TOTAL	115	R\$ 234.920,88	R\$ 2.042,80

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

O custo apresentado na terceira coluna refere-se ao total de salários nominais (sem considerar os encargos). Nesse custo estão computados todos os salários de cada área independente do cargo ocupado.

Na quarta coluna apresenta-se o custo médio por funcionário em cada uma das áreas. Essa medida do custo médio é amplamente utilizada nos projetos de pesquisa salarial. Através dessa média, podem-se estabelecer em que percentual os salários da área estão dentro ou fora da média de mercado, considerando-se tamanho da empresa.

No caso da ABC, a média salarial está muito acima do pago pelo mercado.

ii. Estruturação Original da Área de Recursos Humanos

Na administração de seus recursos humanos, constatou-se que a ABC possui somente Departamento de Pessoal que atua exclusivamente na administração de funcionários, focando-se muito pouco nas ações de desenvolvimento de pessoas, o que se caracterizaria como um departamento de Recursos Humanos propriamente dito.

Realiza as rotinas de Admissão e Demissão de Funcionários, Folha de Pagamento, Relações e Encargos Trabalhistas, Administração de Benefícios, Contatos com funcionários para solução de dúvidas e problemas apresentados.

Atividades como treinamento, seleção e administração de cargos e salários são efetuadas de forma bastante informal e não existem políticas para o desenvolvimento da maioria das atividades da área.

4.3.2.2.2 Normas de Recursos Humanos Vigentes na Empresa

A maior parte das normas e políticas de Recursos Humanos na ABC não são formais, não havendo, portanto, documentação.

A única norma documentada é a política de Auxílio Educação, para a qual existe um documento formal utilizado sempre que um funcionário deseja pleitear o reembolso para treinamentos, cursos de graduação e pós-graduação.

Para a rotina de recrutamento e seleção não existe nenhuma política formalizada e documentada. Os benefícios fornecidos pela empresa também não possuem documentação formal, porém, encontram-se descritos em Acordo coletivo.

Da mesma forma, a política de Cargos e Salários não possui normas e procedimentos utilizados formalmente, porém, existem descrições de cargo, elaboradas por uma empresa de consultoria, que acabaram não sendo utilizados pelo departamento de pessoal.

Usualmente, as empresas apresentam normas formais para os seguintes assuntos:

- a) Recrutamento e Seleção
- b) Programas de Formação Profissional
- c) Programas de Treinamento
- d) Sistema de Avaliação de Desempenho

Um resumo da extensão das orientações utilizadas, mesmo que informais, pela ABC e correlatas aos assuntos apresentados estão relacionadas no Anexo 6 dessa dissertação.

4.3.2.2.3 Benefícios oferecidos pela ABC

Uma vez que a empresa está vinculada ao sindicato dos bancários, a ABC possui uma gama de benefícios semelhante ao recebido por essa classe, os quais representam vantagens bastante interessantes aos funcionários, mas oneram significativamente os custos de operação da empresa. A maioria dos benefícios faz parte de acordo coletivo.

Os custos da ABC com os benefícios concedidos estão consolidados na tabela 4.2 a seguir, com dados de março de 2003.

Tabela 4.2 – Custo dos Benefícios na ABC

BENEFÍCIOS	CUSTO EMPRESA		CUSTO FUNCIONÁRIO		TOTAL	CONSTA EM ACORDO COLETIVO DE TRABALHO
	R\$	%	R\$	%		
Assistência Médico-Hospitalar	49.836,71	75	16.612,24	25	66.448,95	SIM
Assistência Odontológica	811,14	77,5	235,49	22,5	1.046,63	NÃO
Ajuda Alimentação	39.000,00	100	-	-	39.000,00	SIM
Adicional por Tempo de Serviço	12.253,88	100	-	-	12.253,88	SIM
Auxílio Creche/Babá	2.000,00	100	-	-	2.000,00	SIM
Previdência Privada	4.670,05	41,5	6.569,65	58,5	11.239,70	NÃO
Auxílio Educação	2.100,00	37,5	3.500,00	62,5	5.600,00	SIM
Abono Assiduidade	3.402,46	100	-	-	3.402,46	SIM
Seguro de Vida	1.200,00	100	-	-	1.200,00	SIM
Complementação Auxílio Doença	-	-	-	-	-	SIM
TOTAL	115.273,78		10.069,65		142.191,62	

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

Como pode ser observado, a empresa tem um desembolso mensal aproximado de 115 mil reais, sendo que a maioria dos benefícios está atrelado a acordos coletivos de trabalho.

O grande entrave nessa relação empresa e funcionários está na atual crise financeira da empresa que já não suporta mais o pagamento de tantos benefícios sem haver um retorno em receitas condizente com a realidade de ganhos indiretos dos funcionários.

4.3.2.2.4 Estrutura de Cargos e Salários

i. Descrições de Cargo e Perfis Ocupacionais

A ABC possui descrições de cargo que foram elaboradas por uma empresa de consultoria em 1998, porém, desde sua elaboração, não houve suficiente utilização das mesmas.

Conforme colocado pelo próprio departamento de pessoal, não existe cultura na empresa para utilização das descrições.

As descrições de cargos são compostas pelos itens: finalidades, atividades, instrução, experiência, complexidade, responsabilidades e outras habilidades. Não constam competências técnicas, organizacionais e comportamentais.

De acordo com banco de informações salariais e de benefícios da Deloitte (2002), cerca de 90% das empresas no mercado possuem descrições de cargo tradicionais ou por habilidades e competências. Usualmente, as descrições de cargo sustentam as ações de Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Avaliação e Valorização de Cargos, Avaliação de Desempenho, Planejamento de Carreira e Sucessão, Programas de Qualidade, entre outros.

ii. Sistema de Avaliação de Cargos e Tabelas Salariais

O departamento de pessoal utiliza-se de uma listagem que contém todos os cargos descritos e os respectivos salários para cada um destes cargos, porém, não existe somente um salário para cada cargo, não caracterizando, portanto, uma tabela salarial, pelo fato de não possibilitar a evolução do funcionário no cargo.

Os valores dessa listagem, que aparentemente foi confeccionada com os dados da pesquisa salarial efetuada, são reajustados anualmente, somente na ocasião do dissídio da categoria.

iii. Política de Concessão de Méritos e Promoções

A ABC não possui política formal de concessão de méritos e promoções.

As promoções são concedidas conforme avaliação informal da chefia (seja gerência ou diretoria) e solicitadas ao departamento de pessoal.

Não existe um critério específico para concessão, que normalmente está atrelado à avaliação de desempenho do funcionário.

De acordo com banco de informações salariais e de benefícios da Deloitte (2002), 54% das empresas no mercado possuem política formal de concessão de promoções atrelada à avaliação de desempenho ou ajuste conforme pesquisa salarial, para adequação ao mercado.

iv. Política de Reajustes Salariais

Não existe nenhuma política formal para reajustes salariais, além do dissídio coletivo fornecido a categoria dos bancários, que a mesma seguida pela ABC.

A empresa tem-se limitado a conceder aumentos salariais somente na época de dissídios coletivos. Em verdade, essa tem sido a prática de mercado até mesmo nas grandes corporações, não havendo porque praticar algo diferente nesse setor industrial.

A menor remuneração total (salário base, encargos e outros adicionais) encontrada na folha de pagamento da ABC em São Paulo em março de 2003 foi de R\$ 622,60 (Seiscentos e vinte e dois reais e sessenta centavos). A maior remuneração era de R\$ 9.186,80 (Nove mil, cento e oitenta e seis reais e oitenta centavos) e a média, de R\$ 2.143,97 (Dois mil cento e quarenta e três reais e noventa e sete centavos).

As tabelas com todos os dados de distribuição por faixa salarial em São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis pode ser encontrada no Anexo 6 dessa dissertação.

v. Participação nos Lucros e Resultados

A ABC possui política de participação nos lucros e resultados (PLR), conforme estabelecido em acordo coletivo de trabalho, que estabelece o pagamento de 1 (um) salário nominal ao funcionário, caso a empresa atinja a meta referente ao faturamento da empresa.

Apesar de existir essa meta, estipulada em acordo coletivo, não há o acompanhamento do indicador e, nos últimos anos, a empresa optou por efetuar o pagamento do valor máximo estabelecido em acordo.

Em 2002, o custo do programa de PLR para a empresa foi de R\$ 125.000,00.

4.3.2.2.5 Análises e Conclusões Iniciais

i. Comparativo Salarial: Critérios Utilizados para a Comparação Salarial

Para elaboração do comparativo salarial da ABC, foi utilizada a Pesquisa de Salários e Benefícios da Deloitte, base novembro de 2002. Os salários foram ajustados conforme inflação e datas bases das unidades da ABC.

Os dados utilizados para comparação foram, em grande parte, referentes ao mercado geral (composto principalmente por empresas da região Sul e Sudeste) utilizando suas respectivas médias salariais.

Nesse estudo de caso, a pesquisa utilizada considerou o mercado composto por empresas de médio porte, o qual mais se aproxima da realidade da ABC.

Em alguns casos, por tratar-se de cargos bastante técnicos, a comparação salarial deverá servir somente como uma referência de mercado.

a) Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado – São Paulo

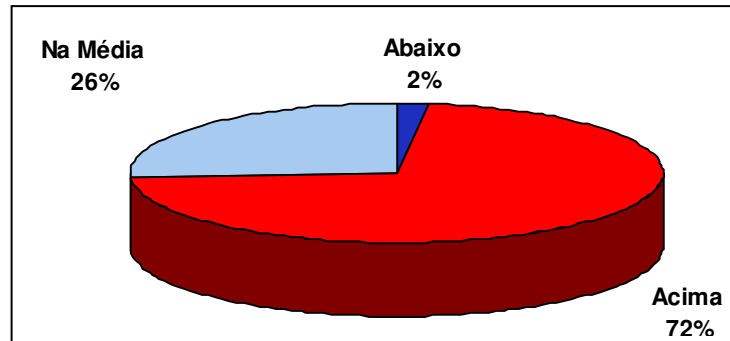


Figura 4.7 – Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado (SP)

Dos cargos comparados para a matriz da ABC em São Paulo, somente 2% encontram-se abaixo da média praticada pelo mercado, 72 % dos cargos estão acima da média de mercado e compreendendo 61 funcionários e 26% encontram-se na média praticada pelo mercado, compreendendo 22 funcionários.

A tabela completa de comparação salarial entre a empresa ABC e o mercado, encontra-se no Anexo 6, onde se tem o comparativo completo cargo a cargo.

b) Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado (Porto Alegre e Florianópolis)

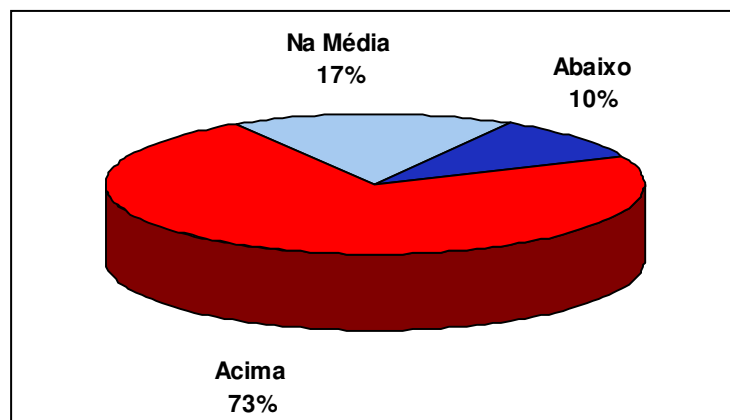


Figura 4.8 – Comparativo Salarial: Empresa ABC e Mercado (POA e SC)

Dos cargos comparados para as unidades de Porto Alegre e Florianópolis, 73% encontram-se acima da média de mercado, compreendendo 22 funcionários, 10% dos cargos comparados encontram-se abaixo da média do mercado e 17% dos cargos comparados estão na média praticada pelo mercado.

Considerando todas as unidades da empresa, a ABC está gastando R\$ 54.556,37 a mais em salários nominais quando comparado com a média praticada pelo mercado.

Em suma, dos 126 funcionários, 72% ganham acima da média de mercado, 24% estão adequados à média de mercado e somente 4% estão abaixo da média comparativa.

4.3.2.2.6 Análise de Clima e Cultura Organizacional

A ABC possui características típicas de uma empresa que passou por um longo período sem praticamente nenhuma alteração em sua estrutura interna e optou por mudar essa situação.

Durante o desenvolvimento do estudo de caso percebeu-se claramente que a situação em que a empresa se encontrava, refletia as características de seus próprios funcionários. O **corpo** funcional estava bastante acomodado em relação à sua própria atualização profissional e educacional e que recebe altos salários em comparação com a média de mercado.

Investir na capacitação destes funcionários é algo que, de certa forma, tem sido cultivado pela ABC com sua política de auxílio educação, mas sem um planejamento para que esse auxílio possa representar ganhos para os funcionários e para a empresa.

Em parte, a desmotivação dos funcionários, até mesmo em relação ao seu próprio crescimento profissional e educacional, deve-se à falta de um plano de carreira e sucessão na empresa, levando a uma falta de perspectivas do funcionário dentro da empresa e conseqüentemente, sua apatia em relação ao seu desenvolvimento. Isto fica bem claro, pois os salários e os benefícios são atrativos, porém não constituem sozinhos, fatores de motivação, segundo pesquisa da Deloitte (2002).

Por ser o primeiro emprego da maioria dos funcionários, esses podem não ter sentido a necessidade de se aperfeiçoarem e crescerem profissionalmente, visto que a empresa lhes proporcionou grande segurança durante muito tempo e a dinâmica de funcionamento do mercado ficou à margem de seus conhecimentos. Esse fator pode parecer irrelevante em um primeiro momento, no entanto, as empresas têm notado que funcionários com muito de estabelecimento em uma mesma empresa e função tendem a se tornar demasiadamente especialistas, o que enforça a visão departamental dos processos. Devida a essa característica, as mudanças propostas e aplicadas na empresa ABC foram mais difíceis de serem contempladas do que em empresas com características de comportamento e postura menos arraigadas.

Outro fato interessante é perceber que a maioria dos funcionários que possuem cargo de gestão dentro da empresa possui nível de graduação adequado às suas funções, de acordo com o mercado. Porém, o mesmo já não acontece com os funcionários de nível administrativo, o que de certa forma, prejudicaria a criação de um plano de carreira e sucessão na empresa, visto que os funcionários desse nível não se encontram adequadamente preparados para substituir seus superiores.

i. Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional

Durante o desenvolvimento do projeto, aplicou-se um questionário de análise da estrutura informal da empresa, o qual revelou pontos extremamente importantes em relação à ABC.

O questionário para análise de cultura e clima foi constituído com perguntas padrão para esse tipo de mapeamento, enfocando aspectos relevantes para levantamento da relação de comunicação (formal e informal), confiança e credibilidade nas relações entre os profissionais da empresa e confiança e credibilidade na diretoria e no futuro da empresa.

Para atender as necessidades de mapeamento de cultura e clima, o questionário foi dividido em grupos de pergunta. Esse questionário pode ser conferido em sua íntegra no Anexo 7 (Análise de Clima Organizacional).

O questionário foi aplicado em 100% dos funcionários, tendo sido respondido por 79 dos 126 funcionários. Por motivos óbvios, a diretoria da empresa não respondeu ao questionário.

Sua compilação demonstrou resultados interessantes que podem ser acompanhados a seguir e resultou na análise de clima organizacional aqui apresentada.

A análise de clima organizacional é muito importante, pois traduz a visão mais realista da empresa, sem o excesso de zelo do corpo gerencial e diretoria, e dissimulações do corpo funcional. Esse instrumento é utilizado na construção da comunicação formal e informal adotada pelos integrantes da empresa.

Na tentativa de obterem-se respostas mais fiéis possíveis, assumiu-se o compromisso de não revelar o conteúdo individual dos questionários ao corpo gerencial e diretoria. Apesar das garantias, respostas enviesadas do questionário foram inevitáveis.

A seguir, apresenta-se o resultado da análise de clima organizacional realizada em São Paulo. O resultado completo das pesquisas realizadas em Porto Alegre e Florianópolis podem ser conferidos também no Anexo 7.

ii. Resultados Compilados da Análise de Clima em São Paulo

1) Quanto à abertura do funcionário para conversar sobre sua rotina de trabalho:

- 77% conversam com seus pares a esse respeito e 66% conversam com seus superiores imediatos a esse respeito.

2) Quanto a novas idéias sobre seu trabalho:

- 72% conversam com seus superiores imediatos e 53% conversam com seus pares.

3) Quanto a quem um funcionário recorre para se aprofundar num assunto:

- 75% conversam com seu superior imediato, 38% conversam com seus pares e 20% procuram outras pessoas ou formas para se aprofundar.

Apesar da maioria dos funcionários ter indicado alguém sobre com quem conversam para os assuntos colocados nas três primeiras questões, muitos indicaram os nomes dizendo que conversam, “caso seja necessário”, ou “em última hipótese”.

Isto pode significar que as pessoas procuram resolver as coisas sozinhas, num primeiro momento, recorrendo a ajuda somente num segundo momento.

Esse fato pode ser devido à: falta de abertura por parte das pessoas para conversar sobre determinados assuntos ou mesmo acomodação dos funcionários.

4) Quanto a quem um funcionário procura para discutir mudanças nas rotinas de trabalho:

- 78% conversam com seu superior imediato, 39% conversam com seus pares e 16% pessoas de outros departamentos.

Nesta questão, pode-se perceber que a estrutura informal da empresa concentra-se dentro dos próprios departamentos. Todas as questões são tratadas somente nos domínios do departamento.

Esse fato pode demonstrar que há falta de interação entre os departamentos e que as rotinas não se encontram ligadas e dependentes entre si, ou pelo menos, não da forma como poderiam ser.

5) Quanto a quem um funcionário procura saber o que está acontecendo na empresa:

- 49% conversam com seu superior imediato e 37% não conversam com ninguém.

Essa questão foi extremamente significativa para perceber-se que muitos funcionários podem não se sentir à vontade para conversar sobre a empresa, ou ainda, não tem necessidade de questionar nada a respeito da situação da empresa.

Dos 49% que disseram conversar com seus superiores imediatos, muitos afirmaram que somente o fazem em uma última hipótese e que, na maioria das vezes, aguarda as informações serem transmitidas ao invés de procurá-las.

6) Quanto a quem um funcionário costuma conversar sobre sua carreira e futuro:

- 57% conversam com outras pessoas de fora da empresa, 24% conversam com seus pares e 16% conversam com seus superiores imediatos.
- 16% não conversam com ninguém.

Aqui também, pode-se perceber o quanto à falta de um plano de carreira e sucessão na empresa afeta a forma como as pessoas agem e pensam a esse respeito. A grande maioria não conversa com ninguém da empresa, seja por não sentir abertura ou mesmo por acomodação.

24% das pessoas que conversam com alguém na empresa, parecem não se sentir à vontade para conversar com seus superiores e 16% das pessoas não conversam com quem quer que seja. Esse pode ser um fato preocupante, visto que a maioria das pessoas não possui visão de empregabilidade, não demonstrando preocupação com suas carreiras, ainda que fora da empresa.

7) Quanto à resistência no fluxo de informação entre departamentos:

- 59% disseram não existir e 39% disseram existir.

Esse fato pode demonstrar que existem determinados grupos de funcionários que possuem receio de afirmar a existência de resistência no fluxo de informações, pois sentem que podem ser prejudicados caso fique clara a ocorrência dessa situação.

Das pessoas que disseram existir resistência no fluxo de informações, foram vários os comentários dando conta de que a resistência é uma forma de retenção de poder e uma tentativa de garantir sua necessidade para a empresa.

Desta forma, fica simples entender que dos 59% que afirmaram não existir resistência no fluxo de informações, boa parte deles pode ter dado essa resposta por conveniência própria.

8) Quanto à resistência para a mudança de comportamento das pessoas:

- 52% disseram existir e 46% disseram não existir.

Nesse caso, pesar dos resultados terem sido bastante próximos e termos explicações semelhantes às da resposta anterior, podemos citar o fato de que, normalmente, quando pensamos em “resistência para a mudança de comportamento”, pensamos na resistência do outro, e não em nossa própria resistência.

Isto pode explicar o fato de que nesta questão tivemos maior percentual entre as pessoas que consideram existir resistência na mudança de comportamento das pessoas.

Essa característica também demonstra, como em qualquer ambiente, a dificuldade que as pessoas enfrentam quando há necessidade de se efetuar qualquer tipo de mudança (em especial quando se trata de mudança de comportamento). Porém, pode-se acreditar que no ambiente da ABC, essa dificuldade seja ainda mais acentuada devido às características de seu quadro de pessoal, as quais já se comentaram no item Caracterização, desse relatório.

9) Quanto ao incentivo para o trabalho em equipe na empresa:

- 52% disseram existir e 46% disseram não existir.

Aqui, pode-se notar novamente a inversão nas opiniões negativas e positivas, apesar de ainda bem próximas. Possivelmente, isso ocorre porque as pessoas podem ter receio de dizer que há resistência no fluxo de informações e também terem receio em dizer que não existe incentivo para o trabalho em equipe; esses dois fatores estão diretamente ligados. Se não há interação entre as informações, dificilmente existirá interação entre as pessoas, lidando com estas informações.

4.3.2.3 Análise da Estrutura de Tecnologia da Informação

O diagnóstico de tecnologia da informação teve como objetivo avaliar os sistemas de informação da ABC quanto à sua infra-estrutura, funcionalidades e potencial de integração.

Uma vez que nenhuma inovação no que se refere a sistemas implantados era esperada, a avaliação do estágio original de tecnologia da informação da ABC utilizou-se da metodologia Design for Performance.

Nesse capítulo, será apresentado um resumo simplificado dos principais pontos concernentes ao diagnóstico de tecnologia da informação.

4.3.2.3.1 Análise Geral de Tecnologia da Informação

Nesse tópico, o objetivo foi o de avaliar as condições operacionais para o suporte e manutenção dos sistemas em utilização, não tendo no escopo desse diagnóstico, efetuar levantamentos detalhados sobre a infra-estrutura tecnológica da ABC.

Assim sendo, a análise geral de tecnologia de informação foi realizada nas unidades de São Paulo e Rio Grande do Sul, não tendo sido efetuada na unidade de Santa Catarina por ser essa somente um escritório de representação.

i. Pontos específicos observados

- a) O sistema operacional (SCCI) apresenta baixa possibilidade de integração e seu custo de manutenção e customização são altos em relação aos benefícios gerados.
- b) Sistema Microsiga utilizado para os processos de suporte somente de forma parcial; apresenta falha de customização. Há resistência na utilização da ferramenta, devido a:
 - Implementação apenas parcial dos módulos do sistema e conseqüente falta de informação sobre a potencialidade do produto.
 - Falta de treinamento nas rotinas de trabalho utilizando o sistema (indefinição dos processos).
 - Base de dados de difícil manutenção e migração.
 - Relatórios fornecidos não atendem as visões gerenciais da empresa.

ii. Pontos gerais observados

- a) Falta de padronização e controle dos relatórios da empresa.
- b) Necessidade de controles através de planilhas Excel, principalmente devido a não integração dos sistemas Microsiga e SCCI.
- c) Área de finanças possui uma “Planilha Master” como base de informação onde se encontram todos os dados analíticos da empresa.

iii. Consequência

- a) Perda de eficiência através da utilização intensiva de planilhas Excel para controle e geração de relatórios e necessidade de lançamento e conferência manual das informações nas planilhas Excel.

- b) Risco de erros e inconsistência de informações, dúvida interpretação dos dados oriundos de relatórios diferentes, realização de tarefas que não agregam valor e ausência de detalhamentos dos relatórios dificultando processo de tomada de decisão.
- c) Ausência de cobrança e risco de perda de receita, uma vez que existe a necessidade de conferência manual entre os boletos e os lançamentos de crédito na conta corrente.
- d) Resistência ao uso das ferramentas disponíveis, dependência de rotinas informais e sem período definido para que informações sejam documentadas no sistema e pouca rastreabilidade das informações.

iv. Recomendações

As recomendações pertinentes à tecnologia da informação seguiram exclusivamente as constatações encontradas na ABC. Como poderá ser percebido, todas as recomendações foram de aplicação prática e, em sua grande maioria, de rápida implementação. As soluções disponíveis no mercado comportam a necessidade de mudança requerida para a empresa e em complementação a reestruturação da empresa visando à gestão de processos.

- a) Customização do sistema operacional (SCCI) com o objetivo de ajustar o sistema às necessidades operacionais e permitir integração com o Microsiga.
- b) Implementação do CNAB permitindo ao Microsiga importar e exportar dados da conta corrente de bancos conveniados.
- c) Possibilidade de emissão e cancelamento de boletos (do sistema operacional para o Microsiga).
- d) Treinamento dos usuários e mudança de comportamento quanto aos sistemas disponíveis.
- e) Análise de aderência dos novos processos às funcionalidades dos sistemas, integração dos sistemas para unificação do fluxo de informações e disponibilização de informações gerencias na *Intranet* da empresa.

4.3.2.3.2 Sistemas Mapeados: Situação Original por Importância Operacional

No processo de mapeamento dos sistemas, classificaram-se os mesmos em grau de importância operacional, considerando sua utilização dentro da ABC, conforme fluxo apresentado na figura 4.9, a seguir:

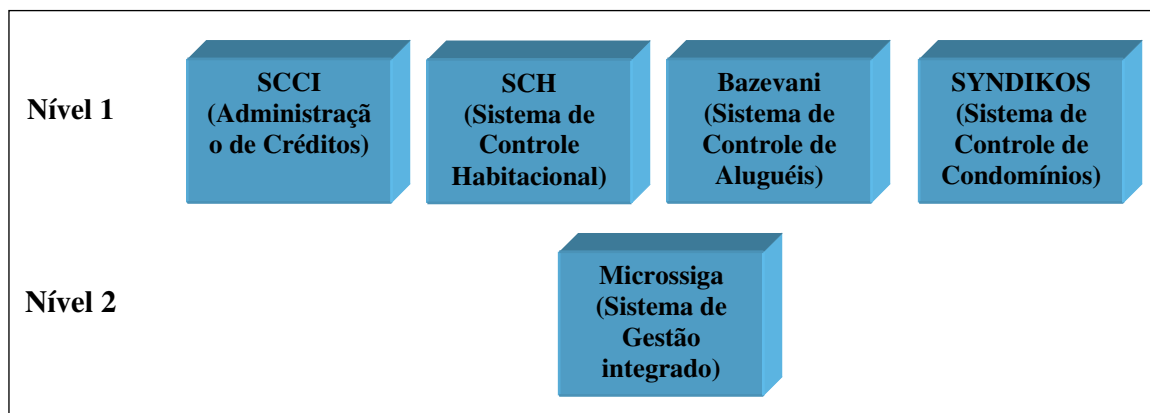


Figura 4.9 – Importância por Nível Operacional
(Fonte: Departamento de Informática da empresa ABC)

i. Sistema Operacional – SCCI

Sistema especialista (Prognos Informática – RJ) utilizado nas rotinas de administração de crédito, sendo utilizado pelo Atendimento e Cobrança, DEREN e DESEF para administração dos contratos de crédito ativos.

Apresenta custo médio mensal de R\$ 3.000,00, desconsiderando os chamados extraordinários. Não há prioridade em atender os chamados solicitados, sendo que custo médio da hora-homem do técnico é de R\$ 400,00.

- a) Pontos Fortes: sistema específico para o Ramo Imobiliário e já se encontra customizado para a maioria das necessidades da ABC;
- b) Pontos Fracos: integração complexa com outros bancos de dados relacionais, baixa aderência de funcionalidades do produto às necessidades administrativo-financeiras da ABC, alto custo de manutenção e baixa integração com o Microssiga.
- c) Avaliação: o SCCI utiliza banco de dados proprietário e a atual interface possui baixa aderência aos sistemas hoje utilizados, o que impossibilita a integração desses sistemas em tempo real. Funcionalmente, o SCCI tem atendido às necessidades departamentais da ABC.

ii. Microssiga

Sistema de gestão integrado de origem brasileira desenhada para empresas de médio porte. Atualmente, seus módulos estão sendo implementados na ABC utilizando a base de dados proprietária da Microssiga.

- a) Pontos Fortes: considerado um bom software de Gestão Empresarial para empresas de médio porte e trata-se de sistema localizado (atende a legislação nacional) e com módulos de integração on-line.
- b) Pontos Fracos: poucos módulos implementados e alto custo de customização e baixa integração com o Sistema SCCI.
- c) Avaliação: utilizado pela ABC para controle de somente algumas rotinas de suporte, além do que o sistema não tem atendido as necessidade da empresa, principalmente quanto à sua integração com outros sistemas, pois ainda encontra-se em implementação. Há a necessidade de redigitação de muitas informações e re-conferências dos dados consolidados, o que pode gerar falta de confiabilidade das informações. Todos os módulos do sistema do sistema foram adquiridos, mas somente 3 estão em uso (Pessoal, Ponto Eletrônico e Contabilidade). Observou-se que não há um cronograma rígido de implementação, mesmo em se tratando dos módulos mais essenciais para a empresa (Contas a Pagar, Contas a Receber e Caixa).

iii. Interfaces – Observações Gerais

Observou-se que a maioria das interfaces mapeadas possui processamento manual ou iniciadas através de solicitação por parte do usuário.

Algumas dessas interfaces, devido à sua importância no processo, deveriam ser em tempo real. Dessa forma, quando os dados fossem inseridos no sistema, esses deveriam estar disponíveis em qualquer outro sistema que dependesse destes.

O sistema Microssiga não possui em sua estrutura “gatilhos” que automatizam a passagens de dados para os demais sistemas, evitando assim duplicidade da base de dados.

A não existência de uma sincronização dos módulos pode ocasionar erros no processamento de dados e duplicidades e, como consequência, há a necessidade de conferências excessivas.

A solução atual caracteriza-se como de baixa integração, devido à grande necessidade de integração dos sistemas atualmente utilizados.

iv. Outros sistemas

- a) SCH: sistema proprietário utilizado para controle de crédito do mutuário, inicialmente desenvolvido em Cobol. Não é integrado ao SCCI e ao Microssiga.
- b) Bazevani: sistema de controle de aluguéis apresenta baixo custo de manutenção.

c) Syndikos: sistema de controle de condomínios apresenta baixo custo de manutenção.

d) Módulo Principal

O Módulo Principal foi solicitado pela diretoria, visando à redução dos custos de manutenção gerados pelo SCCI. O desenho do sistema prevê a criação de vários módulos. Atualmente em desenvolvimento, somente estão contemplados os processos utilizados pelo SCCI, com algumas melhorias sugeridas, visando assim à completa substituição do atual sistema. Existe a expectativa de que o sistema possa ser comercializado no futuro.

4.3.2.4 Estrutura Organizacional

A análise da estrutura organizacional de uma empresa permite visualizar não somente a relação hierárquica, como também as relações de poder entre os departamentos, responsabilidades e canais de comunicação.

Apesar de ser insuficiente para uma visão completa de todas as relações organizacionais dentro de empresa (formais e informais), a estrutura tem por função principal indicar as interações entre as áreas operacionais (processos de negócio) e as pessoas que realizam as rotinas dessas áreas.

Estes dois componentes (processos e pessoas) são imprescindíveis para atingir os objetivos estratégicos traçados pela organização.

Ao relacionar a análise da estrutura organizacional à análise das diretrizes estratégicas, dos processos de negócio, da estrutura de recursos humanos e da estrutura de tecnologia de informação, tem-se a visão completa da situação atual da empresa.

4.3.2.4.1 Desenho da Estrutura Organizacional Original

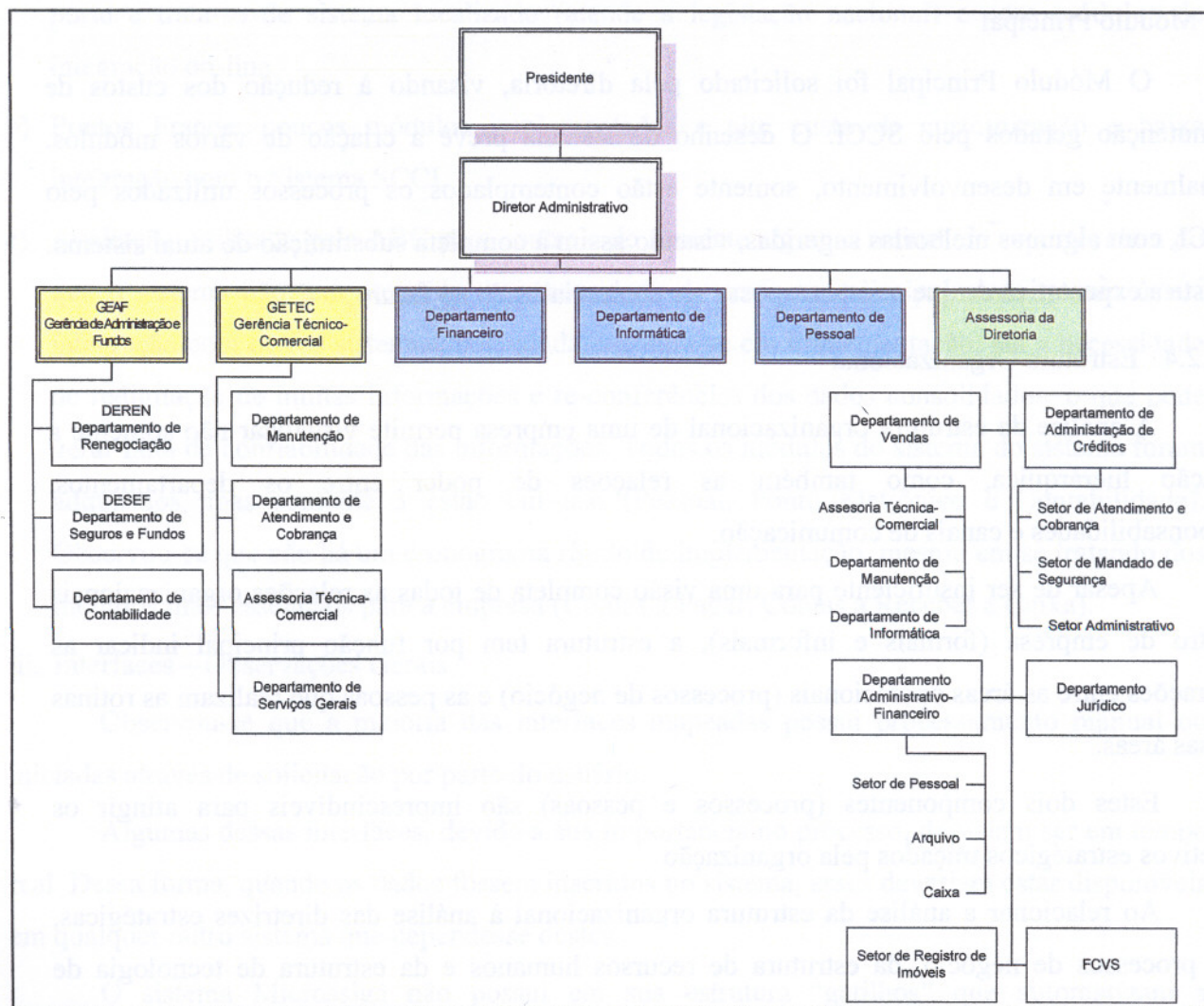


Figura 4.10 - Estrutura Organizacional Original

Conforme apresentado na figura 4.10, pode-se concluir que a ABC apresentava uma relação organizacional tradicional, onde cada departamento tem sua autonomia gerencial e está subdividido em áreas operacionais as quais executam as rotinas de trabalho.

Existe uma “confusão” hierárquica, pois alguns departamentos apresentavam como principal responsável o próprio diretor, enquanto outros dispõem de gerentes como intermediários nessa relação.

O fator complicador de uma área não ter um gerente a quem se reportar diretamente implica em um “vácuo” de subordinação, pois todos da área reportavam-se diretamente aos diretores e na ausência desse, não há para quem se reportar.

Por mais simples que essa constatação possa parecer, havia sobrecarga de informações e decisões para a diretoria, que acabava por se envolver mais com as rotinas operacionais do que com as necessidades estratégicas.

A situação tornava-se ainda crítica ao constatar-se que o maior tempo despendido pelos diretores dizia respeito aos processos de suporte (financeiro, contabilidade, informática, entre outros), ou seja, as decisões mais estratégicas da empresa ficavam a cargo dos gerentes e até de chefes de departamento.

Assim, a diretoria ficava dependente da gerência para analisar e decidir sobre as necessidades estratégicas e operacionais dos departamentos que respondem pelas rotinas mais importantes da empresa representadas pelos processos de negócio do GEAF e GETEC.

A situação estava agravada com a duplicidade de departamentos, áreas e rotinas praticadas na filial do Rio Grande do Sul. O levantamento dos processos de negócio demonstrou que a filial praticava rotinas de forma diferente da matriz, mesmo alcançando um resultado final similar.

Por reportar-se diretamente à diretoria, a filial não tinha necessidade de seguir os procedimentos definidos pelos departamentos e áreas da matriz, o que é um claro indício da indefinição do papel e responsabilidade de cada colaborador dentro da estrutura.

4.3.3 Fase 2: Otimização de Recursos

Após a realização do diagnóstico da empresa, o qual incluiu a elaboração do seu planejamento estratégico e mapeamento da estrutura, confirmou-se a urgente necessidade da realização do redesenho de processos e implementação da gestão de processos.

Além disso, o redesenho deveria estar associado à definição do novo perfil profissional necessário à empresa. Mediante implementação do conceito de gestão de processos, a empresa pôde preparar-se para sua recuperação e crescimento.

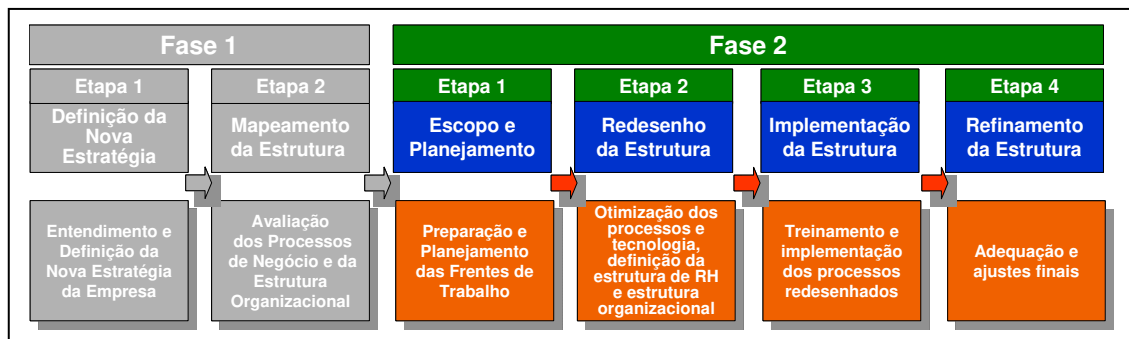


Figura 4.11 – Visão Geral do Projeto⁹: Fase 2

Conforme esclarecido anteriormente nesse capítulo e confirmado pela figura 4.11, a Fase 2 do projeto é composta por 4 etapas com objetivos e atividades específicas.

Na fase 1 do projeto, realizou-se a definição da nova estratégia da empresa e um detalhado mapeamento das rotinas de trabalho salientando a responsabilidade de cada departamento. O inter-relacionamento entre os departamentos fazia-se necessário para que as ilhas departamentais¹⁰ pudessem ser identificadas e, conseqüentemente, as ineficiências e retrabalhos na execução das rotinas, a fragilidade nos pontos de controle, a retenção de informação, entre outros problemas, também pudessem ser identificados.

4.3.3.1 Etapa 1: Escopo e Planejamento

A Etapa 1 da fase 2 consistiu em planejar as ações de condução da empresa à gestão de processos.

⁹ Visão Geral adaptada para o projeto do estudo de caso.

¹⁰ Referência às Ilhas de Hammer.

Em virtude da necessidade de uma reestruturação tanto financeira quanto organizacional, o macro plano de ação configurou-se como um plano de contingência para 6 meses dentro do projeto. Esse plano de contingência foi elaborado baseado na constituição de Frentes de Trabalho dedicadas às principais diretrizes, ações e prioridades a serem estudadas pela organização para concretização de sua transformação empresarial.

Atividade importante desse planejamento foi estruturar o projeto em frentes de trabalho para que toda a empresa fosse envolvida em objetivos mensuráveis de sucesso e retorno do investimento que estava sendo realizado.

Para tanto, o escopo e planejamento pautou-se por constituir frentes de trabalho específicas que endereçassem os principais problemas da empresa, uma vez que, reestruturar organizacionalmente a empresa implica em eliminar ineficiências através da otimização dos recursos disponíveis na empresa. Entendam-se recursos não somente os financeiros, mas também os recursos humanos, tecnológicos, operacionais, entre outros.

A formação dessas frentes de trabalho demandou a identificação dos principais líderes da organização e engajá-los no projeto, discutindo, estabelecendo e comunicando as metas a serem atingidas, bem como definindo prazos e critérios para mensuração do desempenho das metas.

A gerência do projeto ficou responsável pela aprovação e supervisão das frentes de trabalho, estabelecendo-se a ponte necessária entre a diretoria e os líderes de frente na representação junto à empresa e divulgação dos resultados.

Os líderes das frentes de trabalho foram indicados pela diretoria e entrevistas individuais com cada líder foram feitas a fim de buscar o entendimento dos objetivos do projeto e o comprometimento com os resultados.

Devido à própria postura e preparo profissional dos líderes selecionados, os mesmos foram treinados em uma metodologia para gerenciamento de projetos.

A empresa contava com três gerentes à época da constituição das frentes de trabalho, sendo dois gerentes com mais de 20 anos de empresa e um gerente recém contratado para condução de uma frente com impacto direto no fluxo de caixa da empresa (Frente de Trabalho Redução de Custos).

Esse novo gerente foi uma necessidade levantada pelo projeto, uma vez que a fragilidade na administração do caixa da empresa era muito grande, conforme apontado no levantamento dos processos financeiros e contábeis da empresa.

Àquele momento, fazia-se necessário um contraponto na administração do fluxo de caixa da empresa: papel que só poderia ser feito, àquele momento, por um profissional vindo do mercado.

A indicação desse gerente administrativo-financeiro tinha ainda um objetivo didático de promover uma mudança na postura gerencial dos outros gerentes e chefes de departamento tão acostumados a tratar de assuntos da empresa somente entre si.

As frentes de trabalho criadas podem ser conferidas a seguir com os respectivos objetivos.

4.3.3.1.1 Frentes de Trabalho

Conforme comentado previamente, as frentes de trabalho tinham como objetivo orientar e engajar os profissionais da empresa a se comprometerem com a recuperação da mesma.

Uma gestão profissional implica em definição de objetivos e metas mensuráveis e o comprometimento com as metas a serem atingidas. Essas metas foram traçadas pelos próprios líderes selecionados, os quais passaram a ser os responsáveis pelas ações necessárias para atingir esses objetivos e metas. Cada líder tinha, como parte de suas responsabilidades, montar um Plano de Ação para sua frente de trabalho.

As frentes de trabalho criadas foram as seguintes:

- I. Redesenho dos Processos de Negócio
- II. Estrutura de Recursos Humanos (Cargos e Salários)
- III. Estrutura de Tecnologia da Informação
- IV. Nova Estrutura Organizacional
- V. Redução de Custos
- VI. Renegociação de Contratos
- VII. Reorganização do Arquivo

4.3.3.2 Etapa 2: Redesenho da Estrutura

Nesta etapa da fase 2, o principal objetivo era buscar a otimização dos processos de negócio aliados também à otimização na utilização dos recursos tecnológicos e a redefinição das competências e perfil dos recursos humanos.

Essa otimização deveria resultar em nova estrutura organizacional onde esses três componentes (processos, tecnologia e pessoas) estivessem alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

Para buscar-se essa otimização, não era suficiente somente uma modelagem de processos que contemplasse a melhor utilização dos recursos da empresa. Era necessário garantir que a modelagem realizada atendesse à recuperação financeira da empresa, ou seja, para toda ação no ambiente de modelagem era necessário haver um reflexo financeiro positivo, implicando em redução de custos.

De fato, a própria metodologia de reengenharia de processos propagada por Michael Hammer prescreve que em projeto de otimização de recursos busque-se a redução de custos como um dos objetivos-chave.

4.3.3.2.1 Frente de Trabalho: Redesenho dos Processos de Negócio

Dentro da proposta desse estudo de caso, o redesenho dos processos de negócio foi a principal ação para conduzir a empresa para a gestão baseada em processos.

A proposta de reestruturação organizacional para a empresa ABC implicava em uma mudança radical nas relações comerciais e profissionais. Sem essa mudança, a transformação necessária não seria possível, frustrando as possibilidades de recuperação da empresa.

O redesenho de processos é o responsável por definir as novas necessidades da estrutura de recursos humanos, indicar as necessidades de modificação nos sistemas informatizados e, por fim, definir a estrutura organizacional.

Na gestão de processos, o fluxo de informação das rotinas de trabalho define qual o melhor caminho (o menos oneroso e mais otimizável) para a realização das atividades e como deve ser a relação entre processos e departamentos.

Conforme visto nos capítulos 2 e 3 dessa dissertação, a visão departamental é vertical e a visão por processos é horizontal. Assim, “juntar” essas duas visões para criar uma estrutura organizacional é o grande desafio numa reestruturação baseada na gestão de processos.

A seguir apresentam-se os objetivos, resultados e resumo do alcance do redesenho de processos.

i. Objetivo

O objetivo principal do redesenho de processos era buscar a otimização das rotinas de trabalho visando aumento da eficiência e qualidade dos serviços garantindo:

- a) Fluxo contínuo da informação.
- b) Fortalecimento dos pontos de controle.
- c) Adequado aporte tecnológico.
- d) Readequação funcional.

ii. Resultados Obtidos

Os resultados esperados em um redesenho podem ter diferenças bastante significativas de um projeto para outro. Um dos principais motivos para essa diferença está no envolvimento da direção da empresa.

Por mais contraditório que possa parecer uma empresa iniciar um projeto de reestruturação e abandonar paulatinamente esse projeto, esse é um fato que acontece com bastante frequência. Existem fatores marcantes para que um projeto que busque a otimização dos recursos da empresa seja “minado” pelos próprios patrocinadores, mas, talvez o mais importante, seja o despreparo em entender que a reestruturação pode ser a única saída.

No caso da empresa ABC, o redesenho pôde ser aplicado de forma integral e os resultados foram maximizados porque a diretoria da empresa esteve extremamente envolvida com a necessidade de transformação.

Mesmo que os diretores não fossem especialistas no segmento de negócio, a gestão de processos levou a empresa a 100% de eliminação do retrabalho e conferências em todas as rotinas da empresa e a 100% de eliminação de sobreposição de atividades entre áreas e colaboradores da mesma área. Dessa forma, a máxima eficiência nos processos operacionais e de suporte foi possível de ser obtida.

Essa eficiência teve impacto direto no número de profissionais envolvidos na realização de atividades, concentrando uma mesma rotina de trabalho em um único departamento, quando possível, e facilitando o fluxo de informação entre departamentos.

Interessante notar que, apesar da burocracia, a empresa havia sofrido em diferentes ocasiões casos de desvio financeiro, ou seja, a burocracia não impediu que a empresa e seus clientes fossem prejudicados.

Essas modificações radicais nas rotinas de trabalho possibilitaram à ABC uma otimização de, no mínimo, 30% nos processos de trabalho.

Essa medida não é muito simples de ser mensurada. O critério utilizado nesse estudo de caso foi bastante simples, apesar de trabalhoso. Uma vez que o mapeamento das atividades havia sido bastante detalhado na fase 1 do projeto, contaram-se as atividades relacionadas no mapeamento, comparando o número de atividades relacionadas ao final do redesenho de processos.

Um estudo comparativo foi realizado com as informações geradas nas fases 1 e 2 do projeto, cujo resultado pode ser conhecido com a análise da tabela 4.3, a seguir.

Tabela 4.3 – Comparativo de Processos: Fase 1 e Fase 2

Processos	Sub-processos mapeados	Sub-processos redesenhados	Variação
Operacionais			
Administrar Crédito	29	25	-14%
Administrar Cobrança	10	7	-30%
Vender Produtos e Serviços ⁽¹⁾	3	8	167%
Administrar Condomínio	1	1	0%
Administrar Carteira de Imóveis	12	7	-42%
Administrar Arquivo ⁽¹⁾	2	3	50%
Suporte			
Administrar Contabilidade	10	5	-50%
Administrar Financeiro ⁽¹⁾	10	3	-70%
Administrar Compras ⁽¹⁾	6	5	-17%
Administrar Pessoal ⁽²⁾	6	8	33%
Administrar Jurídico ⁽¹⁾	1	5	400%
Administrar Serviços Gerais	4	4	0%

Na tabela acima, destaca-se a distinção entre processos operacionais e de suporte e segue a mesma segmentação relacionada na fase 1.

Segundo a tabela 4.3, pode-se perceber claramente que a empresa estava extremamente focada nas operações rotineiras e diárias e muito pouco focada em operações voltadas ao planejamento e resultados financeiros.

Por operações rotineiras destacam-se os seguintes processos: administrar crédito, administrar cobrança, administrar carteira de imóveis, administrar arquivo, administrar contabilidade, administrar financeiro, administrar compras, administrar pessoal, administrar serviços gerais.

Por operações voltadas ao planejamento e resultados, destacam-se os processos: vender produtos e serviços, administrar condomínio e administrar jurídico.

Como resultado dessa orientação da empresa, percebe-se que o processo que deveria estar sendo mais executado dentro da empresa – vender produtos e serviços – encontrava-se em estágio primário de desenvolvimento e aplicação.

O redesenho desse processo acabou tendo um incremento superior a 160%, o que demonstra claramente a fragilidade e pouco investimento naquela que deveria ser a principal atividade-fim da empresa, além de receber o maior aporte de utilização dos recursos da empresa.

O processo administrar jurídico pode auxiliar nos resultados financeiros da empresa. Como pode ser observado pela tabela em questão, o processo sofreu um incremento de 400% nas suas rotinas, indicando que a empresa tratava de forma ainda primária as questões jurídicas da empresa.

Essa pouca atenção às necessidades jurídicas vinham repercutindo de forma negativa para a empresa, apesar de todo esforço da empresa na tentativa de recuperação de seus imóveis.

Além dos resultados comentados, os pontos de controle foram fortalecidos, evitando que qualquer informação se perdesse na execução das rotinas de trabalho, garantindo a rastreabilidade de toda documentação e formulários gerados e administrados dentro da empresa.

A seguir, apresenta-se o graficamente o resultado obtido com o redenho dos processos de negócio que conduziram a empresa ABC a gestão de processos.

4.3.3.2.2 Novo Mapa Geral dos Processos Operacionais

O redesenho dos processos operacionais somaram 49 (quarenta e nove reais) subprocessos nos mesmos seis processos.

Os processos operacionais redesenhados foram:

- i. AC: Administrar Crédito
- ii. CO: Administrar Cobrança
- iii. V: Vender Produtos
- iv. CD: Administrar Condomínio
- v. CI: Administrar Carteira de Imóveis
- vi. A: Administrar Arquivo

Esses subprocessos estão graficamente representados na figura 4.12 a seguir e o mapa de processos apresentado não faz mais a distinção de cores, uma vez que as rotinas não estão mais fragmentadas.

Os processos operacionais redesenhados ganharam uma nova dimensão, pois focaram em:

- a) Desburocratizar as rotinas de trabalho
- b) Enforçar a rastreabilidade e os pontos de controle
- c) Garantir um fluxo contínuo das informações

Sendo assim, o mapa de processos passou a ser o seguinte:

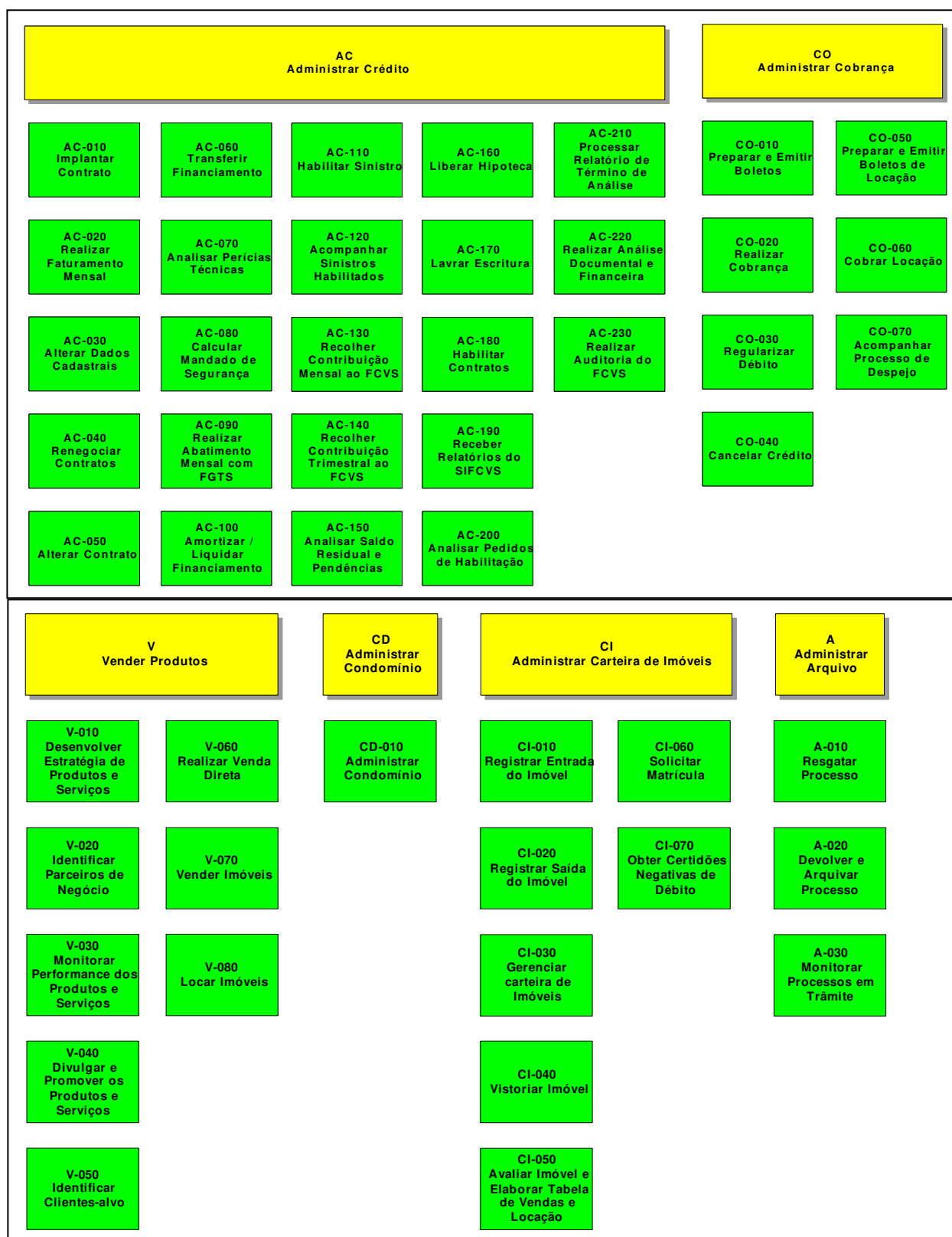


Figura 4.12 – Mapa Geral dos Processos Operacionais

Como pode ser observado, o mapa apresentado demonstra os mesmos processos mapeados com alteração somente no número de subprocessos criados ou eliminados. A alteração quantitativa dos subprocessos foram demonstradas na figura 4.13, onde é possível ter-se uma dimensão inicial das mudanças efetuadas.

Para analisarem-se as mudanças qualitativas, torna-se necessário que o leitor aprofunde-se na leitura detalhada dos processos mapeados e redesenhados.

Da mesma forma como foi apresentado no subtópico 4.3.2.1.2 Processos Operacionais, apresenta-se um exemplo de processo redesenhado (Administrar Crédito) em correlação ao processo apresentado no subtópico supracitado. O processo Administrar Carteira de Crédito é apresentado em forma de fluxograma no Anexo 5 – Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma.

Uma análise mais detalhada dos processos operacionais redesenhados somente pode ser feito com o estudo e comparação do Anexo 4 – Processos de Negócio Redesenhados. Vale ressaltar que não estão expressos nesse mesmo os fluxogramas dos subprocessos de negócio.

A seguir, demonstra-se o mapa redesenhado de cada processo com as principais mudanças ocorridas e os benefícios conseguidos.

i. Administrar Crédito

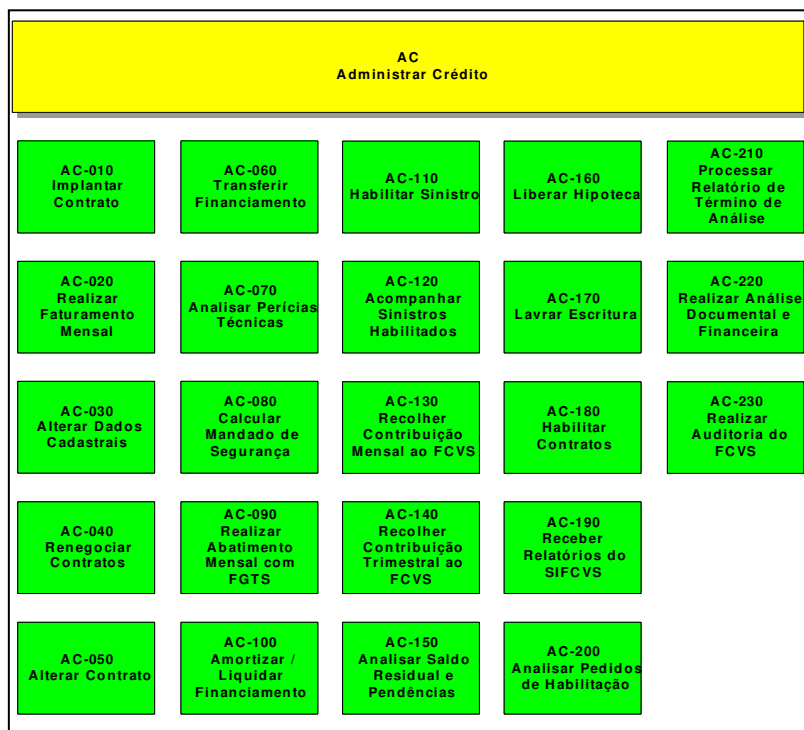


Figura 4.13 – Mapa: AC – Administrar Crédito

a) Melhorias no processo

- Criação de setores especialistas de acordo com a função administrar crédito e seus subprocessos.
- Segmentação dos contratos por categoria (família, subfamília, grupo e subgrupo).
- Eliminação das atividades redundantes entre as atuais áreas.
- Realocação de atividades conforme o setor especialista, prevalecendo a visão horizontal do processo.
- Substituição das planilhas Excel por sistema informatizado (formulário eletrônico em *web*) para gerenciamento das informações e controle do fluxo de informações.

b) Benefícios

- Eliminação do retrabalho, uma vez que cada área tem seu papel e responsabilidade bem definida dentro da rotina – autonomia setorial e interdependência departamental.
- Manutenção pró-ativa do contrato.
- Eliminação de atrasos na geração das informações e imprecisão nos dados.
- Visão horizontal da rotina de revisão de contrato, garantindo agilidade e eficiência no atendimento ao mutuário.

4.3.3.2.3 Novo Mapa Geral dos Processos de Suporte

Conforme visto anteriormente, processos de suporte representam as rotinas de trabalho adjacentes aos processos principais e tem, dentro do redesenho, a função de consolidar particularmente os pontos de controle.

Foram redesenhados 37 (trinta e sete) subprocessos, mantendo-se os mesmos seis processos conhecidos.

Os maiores ganhos em eficiência e eficácia nos subprocessos de suporte puderam ser obtidos com a otimização na utilização dos sistemas já existentes na empresa, especialmente o Microsiga.

As facilidades advindas da automatização de processos mediante utilização de sistemas informatizados eram novidade para a empresa ABC, mas a carência era tamanha, que os usuários não se opuseram a um redesenho que contemplasse essa facilidade.

Os processos de suporte redesenhados foram os seguintes:

- i. CT: Administrar Contabilidade
- ii. F: Administrar Financeiro
- iii. C: Administrar Compras
- iv. DP: Administrar Recursos Humanos
- v. SG: Administrar Serviços Gerais
- vi. J: Administrar Jurídico

Na figura a seguir, apresenta-se o mapa geral de todos os processos de suporte redesenhados com os seus respectivos subprocessos. Da mesma forma que nos processos operacionais redesenhados, não se utilizou a sistemática de cores, uma vez que as fragmentações entre os subprocessos foram eliminadas.

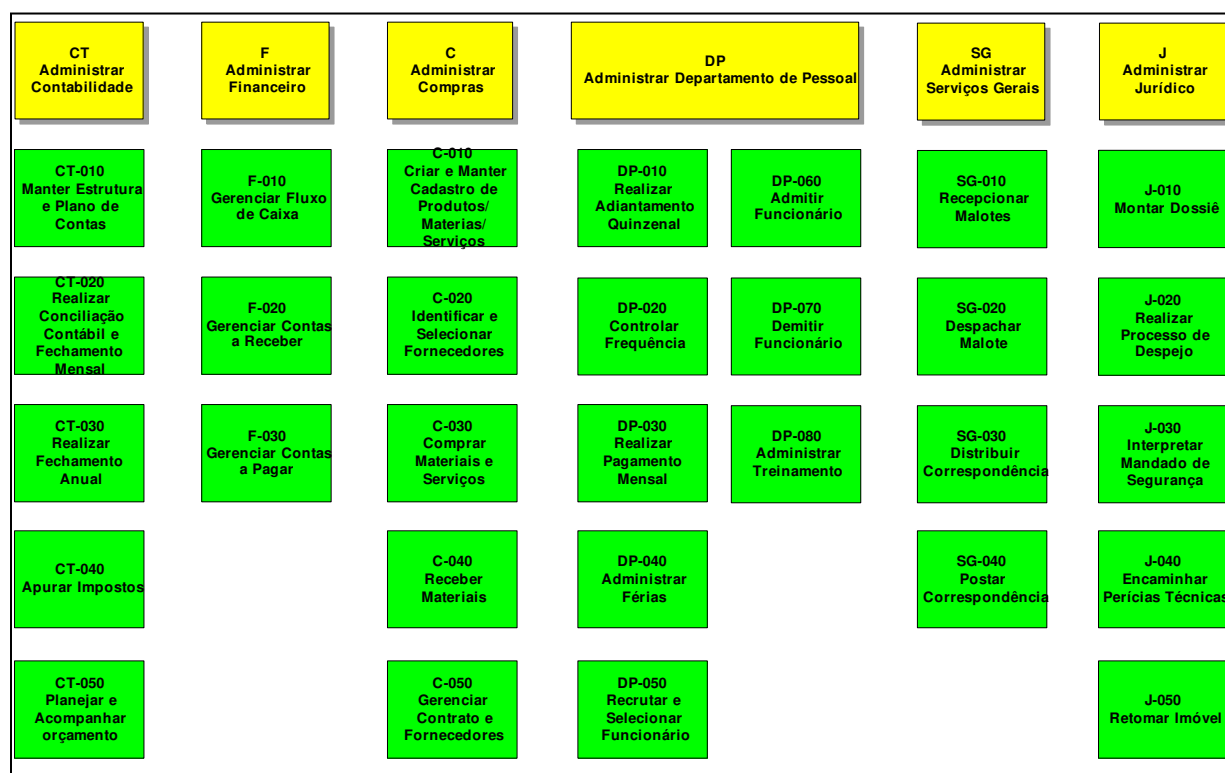


Figura 4.14 – Mapa Geral dos Processos de Suporte

Da mesma forma com foi apresentado no subtópico 4.3.2.1.3 Processos de Suporte, destaca-se aqui o processo Administrar Contabilidade. Dessa forma, o leitor pode fazer uma comparação entre a situação original e a situação redesenhada das rotinas de trabalho.

Uma visão mais detalhada pode ser obtida no Anexo 5 – Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma.

Os demais subprocessos apresentados no mapa geral, podem ser conferidos e estudados no Anexo 4 – Processos de Negócio Redesenhados. Tal como salientado nos processos operacionais, também nesse caso não são apresentados os fluxogramas detalhados dos subprocessos de suporte.

i. Administrar Contabilidade

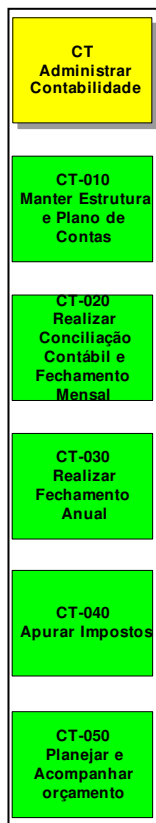


Figura 4.15 – CT: Administrar Contabilidade

a) Melhorias no processo

- Criação de uma célula fiscal responsável pelo recebimento e lançamento de todas as notas fiscais (materiais e serviços), bem como classificação e lançamento dos ativos fixos.
- Centralização de toda a documentação pertinente na célula fiscal, garantindo que nenhuma nota fiscal seja enviada ao financeiro com atraso.
- Vinculação do setor contábil a uma gerência administrativo-financeira.
- Elaboração e acompanhamento de orçamento por todas as áreas da empresa.
- Utilização do orçamento como instrumento ativo para condução do negócio.

- Criação do plano de contas e divisão da empresa por centro de custo, possibilitando a monitoração real do orçamento.

b) Benefícios

- Criação da célula fiscal facilitando as previsões de descaixe no fluxo de caixa, uma vez que o recebimento das notas fiscais centraliza-se em único local, reduzindo a possibilidade de atraso nos pagamentos por perda ou extravio de documentos.
- Célula fiscal composta por colaboradores da área financeira, contábil e compras, garantindo a qualidade na origem do lançamento e definição clara de papéis e responsabilidades (eliminação de interfaces desnecessárias entre as áreas).
- Implantação dos módulos financeiros do Microsiga, eliminando o retrabalho e lançamentos contábeis efetuados no momento do recebimento da nota fiscal ou documento de movimentação extra-contábil.

4.3.3.2.4 Frente de Trabalho: Estrutura de Recursos Humanos

Partindo-se da visão dos processos de negócio é possível traçar o perfil e as competências dos profissionais que realizarão as novas rotinas de trabalho. Com a definição do perfil profissional necessário, a empresa pode realizar a avaliação coletiva e individual de seus profissionais para, então, definir as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Nos casos em que não for possível esse treinamento e desenvolvimento, a empresa pode, então, buscar profissionais no mercado que atendam ao perfil traçado. A rigor, se a empresa tem o firme propósito de progredir em sua transformação empresarial, deve oxigenar-se com profissionais vindos do mercado e melhor preparados para assumir os novos desafios.

No caso da empresa ABC, mesmo o gerente administrativo-financeiro foi contratado segundo o método acima descrito, pois a empresa não dispunha de profissional em seu quadro capaz de assumir a área financeira da empresa e que tivesse vivência no comando da área de recursos humanos. A diferença nessa contratação esteve na necessidade contingencial do recurso, o qual foi contratado ao final da fase 1 do projeto.

Todos os demais funcionários foram avaliados durante a etapa 2 da fase 2 do projeto, como prescreve a metodologia, sendo que para a etapa 3 (implementação), praticamente todas as modificações no quando funcional haviam acontecido.

A seguir, uma breve descrição dos objetivos, ações e resultados obtidos na reestruturação em recursos humanos.

i. Objetivos

a) Definição de um Plano de Cargos e Salários compreendendo:

- Modificação e instituição de nova política para o P.L.R.
- Criação de política e implantação do banco de horas.

ii. Ações Realizadas

a) Plano de Cargos e Salários

O plano de cargos e salários tinha por objetivo a elaboração de uma estrutura de cargos e remuneração que compreendesse os principais aspectos da estrutura de recursos humanos.

Inicialmente foram analisadas as informações existentes sobre os cargos atuais da ABC, fornecidas pela área de Recursos Humanos em conjunto com os questionários de levantamento do perfil de cargo preenchidos por todos os profissionais da empresa.

Em seguida, foram analisadas as informações sobre o redesenho dos processos desenvolvido, o que permitiu que se entendesse a estrutura interna da empresa e realizar o levantamento das principais atividades e responsabilidades dos cargos para os respectivos processos e departamentos atendidos pelos processos.

A partir desse alinhamento entre processos e funções, realizaram-se as descrições dos cargos, tendo sido definidos e descritos 47 cargos no total.

Na descrição de cargos devem constar a área e título do cargo, níveis de reporte (cargo do superior), principais requisitos mínimos (formação, experiência e especialização), competências específicas, competências gerenciais, competências genéricas, conhecimentos e atitudes.

Para chegar-se a essa descrição dos cargos, tornou-se necessário a aplicação da metodologia em três passos:

b) Definição das Competências

Na definição das competências constam as principais competências genéricas e gerenciais necessárias aos profissionais da ABC.

c) Hierarquização dos Cargos

A hierarquização define o valor relativo dos cargos com base nos dados de mercado e no equilíbrio interno da empresa, possibilitando que se realize a estruturação de cargos.

A hierarquização está vinculada a uma tabela salarial composta por níveis e grupos salariais, sendo a base para a administração dos salários da empresa.

Avaliação de Enquadramento

Trata-se do processo de identificação da situação atual dos profissionais em relação ao cargo que ocupam, considerando os requisitos de competências específicas, conhecimentos e atitudes.

O processo foi conduzido juntamente com os gestores das áreas, que avaliaram os profissionais subordinados.

A avaliação de enquadramento tem como objetivo levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento e a conseqüente definição do quadro funcional necessário para a empresa.

Todas as informações coletadas e analisadas nos três passos foram inseridas no sistema especialista para administração de cargos e salários, onde constam: descrições, competências, hierarquia dos cargos, tabela salarial e avaliação de enquadramento. Esse é, hoje, o instrumento utilizado pela ABC para a administração da evolução profissional de seus colaboradores.

A sistemática (ou método) de administração de cargos e salários está contida em manual de procedimentos que funciona como instrumento regulador da estrutura definida e contém os procedimentos a serem observados nos assuntos pertinentes ao assunto.

Sem dúvida, o componente mais importante foi a revisão e definição das descrições de perfil e elaboração de nova estrutura de cargos, identificando as atribuições, responsabilidades e competências necessárias para o desenvolvimento das atividades inerentes à função.

Dentro da filosofia de gestão de processos, a definição das funções depende exclusivamente dos processos de negócio redesenhados. Portanto, se o cargo está vinculado à função, o mesmo está vinculado ao processo de negócio, que por sua vez regem as atividades da empresa.

O segundo componente mais importante no plano de cargos e salário foi o desenvolvimento de pesquisa salarial considerando as empresas do mercado de médio porte em

São Paulo, Rio de Janeiro e região Sul do país. Essa pesquisa tinha o intuito de direcionar estrategicamente as ações futuras de recursos humanos da empresa.

A pesquisa salarial foi essencial para a comparação das práticas salariais da empresa ABC e do mercado, sendo utilizado ao final da etapa 2 como um dos instrumentos para readequação do quadro funcional à nova realidade da empresa e seu propósito estratégico.

As constatações da pesquisa (conforme apresentada na fase 1 do projeto) apontaram que os salários da empresa estão acima do mercado, o que levou a empresa a realizar ajustes em seus quadros funcionais, assunto a ser tratado na etapa 3.

A partir da pesquisa criaram-se tabelas salariais que possibilitam o crescimento horizontal e vertical do funcionário dentro da empresa, bem como a orientação dos mesmos dentro da nova estrutura organizacional.

d) Política de Participação nos Lucros e Resultados

A política original de participação dos lucros na empresa ABC estabelecia o pagamento de até um salário a todos os funcionários baseado somente no atendimento de uma meta em receita anual.

Para o ano de 2003, a meta definida foi de R\$ 14 milhões, sendo que se a empresa atingisse R\$ 12 milhões, seria pago um PLR equivalente a 80% dos salários de novembro de 2003. Em 2003, a empresa não atingiu a meta inicial e pagou o equivalente a 80% dos salários.

A política original demonstra que não existia nenhum compromisso com o controle de custos e, conseqüentemente, com o lucro.

A nova política de participação nos lucros surgiu baseada nos padrões aplicados no mercado, onde, o primeiro parâmetro é o lucro, seguido pela receita total e pelo atendimento do orçamento da empresa e de cada departamento. Assim, o tripé de manutenção de uma empresa garante o sucesso financeiro da empresa.

A ABC institui uma política de participação nos lucros que considera esses três aspectos, onde o PLR está limitado a um salário mensal e será pago somente se as três condições forem atingidas. Em 2005, essa política terá uma evolução importante, pois considerará como quesito, indicadores de performance individuais no pagamento dos salários.

e) Banco de Horas

O banco de horas nas empresas é uma realidade bastante utilizada atualmente e surgiu como atenuador de uma política fabril de mínimo de horas de trabalho diário.

As empresas prestadoras de serviço não têm a mesma rotina e turnos tal qual as empresas fabris e, portanto, não há necessidade de tanto rigor com os horários de entrada, saída e dias de trabalho.

Além disso, com o banco de horas torna-se bom instrumento para a empresa administrar as chamadas “pontes” entre feriados que, até a pouco, acabavam onerando o empregador ou desagradando os empregados.

4.3.3.2.5 Frente de Trabalho: Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação tem importância cada vez maior para a empresa ABC, uma vez que empresa realiza rotinas e atividades repetitivas em vários processos de negócio. Tais rotinas podem ser sistematizadas mediante a utilização intensiva da informatização.

Como foi possível observar tanto no mapeamento, quanto no redesenho dos processos de negócio, há rotinas que podem ser automatizadas, enquanto outras podem ser facilitadas com a utilização do sistema informatizado adequado.

No caso da empresa ABC, a intenção não nunca foi realizar nenhum investimento muito significativo na área de tecnologia da informação, mas, no entanto, era necessário buscar a máxima otimização dos atuais recursos para que a busca da otimização dos outros recursos da empresa não fosse prejudicada.

O mapeamento e o redesenho de processos permitiram um bom grau de customização dos sistemas utilizados quando necessário (situação particular do SCCI) e impulsionou o término de implantação do sistema Microsiga, que até então estava bastante subutilizado.

Portanto, os objetivos e os resultados obtidos pela frente de trabalho estão aqui representados de forma resumida e bastante direta, lembrando que na etapa 3 essa dissertação estará mais focada nos resultados obtidos com a implementação completa da nova estrutura da empresa.

i. Objetivo

a) Adequação do Sistema Gerenciador de Contratos (SCCI).

b) Desenvolvimento e implantação de formulário eletrônico

c) Implantação e adequação do Microsiga.

d) Definição de uma Política de Tecnologia da Informação que contemple os seguintes quesitos:

- Segurança.
- Treinamento e conscientização de usuários.
- Desenvolvimento e documentação de novos sistemas.

ii. Resultados Obtidos

a) Sistema Gerenciador de Contratos: SSCI

A finalidade era atingir 100% de aderência aos processos redesenhados e, conseqüentemente, às necessidades da administração de créditos de terceiros. Esse objetivo foi totalmente atingido com um investimento de menos de R\$ 50 mil no sistema atual.

Como conseqüência desse investimento, a empresa mudou sua estratégia em relação ao sistema Módulo Principal, passando a mensurar de forma mais coerente os riscos envolvidos em tal produto. A última decisão da empresa foi interromper o desenvolvimento do novo sistema. Essa decisão representou uma economia mensal de R\$ 25 mil à empresa.

b) Formulário Eletrônico

O formulário eletrônico visa garantir que toda requisição externa e interna seja atendida, evitando que assuntos importantes percam-se na burocracia e fazendo com que o cliente (interno e externo) deixe de ser atendido.

O investimento para essa melhoria é baixo (R\$ 20 mil), mas a empresa ainda não havia decidido pelo desenvolvimento devido à escassez de recursos. O plano é executá-lo até junho de 2004.

c) Microsiga

Conforme previamente comentado na fase 1, o Microsiga estava sendo subutilizado, apesar da empresa contar com todos os módulos. O redesenho de processos apontou as necessidades de implementação e desenvolvimento, o que foi realizado em quatro meses de trabalho da frente. A implantação do último módulo necessário para atender os processos findou em janeiro de 2004.

d) Política de Tecnologia da Informação (dados de fevereiro de 2004)

- Segurança e Rede (60% concluído): estrutura tecnológica competitiva e segura, garantindo o crescimento da utilização sempre abaixo da real capacidade de atendimento.
- Infra-estrutura (70% concluído): redução de custos para manutenção dos equipamentos.
- Linux (estudo 100% concluído e pendente de aprovação): estudos apontaram que a substituição representaria uma redução de 50% no custo para aquisições e atualizações em relação aos softwares de mercado.
- Intranet (100% concluído): com a ampla utilização da Intranet, há tendência de melhoria da comunicação interna, tanto para comunicados da empresa, quanto para comunicação entre colaboradores.

4.3.3.2.6 Nova Estrutura Organizacional

Dentro da proposta de condução da empresa a gestão de processos, o último passo nessa construção é a definição da estrutura organizacional.

Tendo em vista a estrutura organizacional original, desenhou-se a nova estrutura organizacional considerando as diretrizes estratégicas da empresa, o redesenho dos processos de negócio e a redefinição da estrutura de recursos humanos.

As diretrizes do negócio (a estratégia) indicaram que deveria haver departamentos com função exclusiva de captar novas receitas, aproveitando o potencial humano e de relacionamento no mercado para atingir tal fim.

A definição de como esses departamentos deveriam ser montados, pôde ser realizada pelos processos de negócio redesenhados, seguindo-se o fluxo das atividades. Dessa forma, a empresa pôde refletir em seu organograma esse mesmo fluxo de informação, propiciando a clara distinção entre processos operacionais e de suporte ou, em outras palavras, a distinção entre departamentos operacionais e de suporte.

Para que essa distinção pudesse ter sido feita, foram realizados o entendimento e redefinição da estrutura de cargos e salários, de acordo com a seqüência das atividades.

A definição do novo organograma da empresa não foi imediata mesmo após a estratégia, processos e funções terem sido definidas de acordo com a filosofia de otimização estrutural, a gestão de processos.

A diretoria da empresa levou um tempo bastante longo para que se decidisse entre uma proposta estrutural que contemplava todos os departamentos dentro da mesma empresa, a ABC, ou a criação da empresa de empreendimentos em outra estrutura funcional, mas com apoio da ABC.

A diretoria acabou por optar por uma empresa com gestão conjunta sem a criação de novas unidades de negócio. A decisão exigiu muito empenho no convencimento da presidência da empresa que queira a fragmentação da ABC.

No entanto, aceitou os argumentos de que para os profissionais da empresa as mudanças que estavam ocorrendo já eram “drásticas” o suficiente e que a fragmentação da ABC em unidades poderia ocorrer em um segundo momento.

Dessa forma, a estrutura organizacional pôde, a partir do reflexo das diretrizes estratégicas, da estrutura de processos e de recursos humanos, ser desenhada.

A seguir, apresenta-se a nova estrutura organizacional e um breve resumo das funções departamentais.

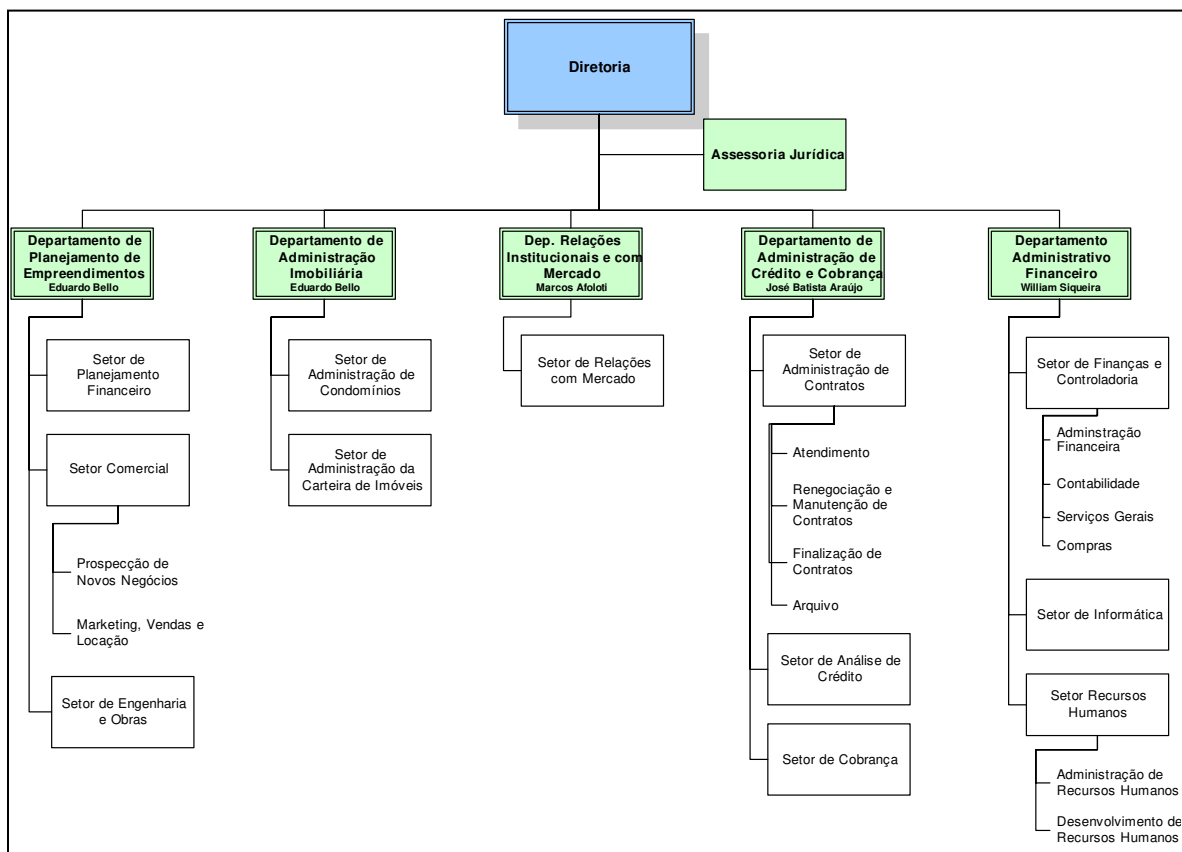


Figura 4.16 – Nova Estrutura Organizacional

Como pode ser observado na figura 4.16, a empresa conta com cinco departamentos e uma assessoria.

Diferentemente da estrutura original, todos os setores estão vinculados diretamente a uma gerência. Na prática, isso significa que nenhum setor reporta-se diretamente à diretoria, a qual ficaria dedicada exclusivamente a questão estratégica da empresa.

As funções da diretoria estão voltadas a viabilizar as diretrizes estratégicas para captação de receitas no médio e longo prazo, além de cuidar das ações da empresa junto a CEF e Bacen.

Os departamentos reportam-se à diretoria e funcionam como o “filtro” necessário entre as rotinas operacionais e as orientações estratégicas da empresa.

Os departamentos estão organizados em setores, que por sua vez estão organizados em seções. As seções estão estruturadas funcionalmente, respeitando o conceito da visão horizontal dos processos com papéis e responsabilidades definidos para cada cargo funcional alocado naquela seção.

Os departamentos reestruturados com os respectivos setores são:

i. Departamento Administrativo Financeiro

- a) Setor Finanças e Controladoria
- b) Setor de Informática
- c) Setor de Recursos Humanos

O departamento agrega todos os setores de suporte às operações da empresa e seguirão o conceito de prestação de serviços para os outros departamentos da empresa.

O Setor de Finanças e Controladoria agregam as seções: financeira, contabilidade, compras e serviços gerais.

A mudança mais significativa está no Setor de Recursos Humanos, responsável pela elaboração e atualização das políticas de recursos humanos. Esse setor é novo para empresa que, até então, contava somente com o departamento de pessoal. O trabalho desse novo setor será bastante intenso, pois está relacionado ao desenvolvimento contínuo da empresa em sua área de atuação.

ii. Departamento de Administração de Crédito e Cobrança

- a) Setor de Administração de Contratos
- b) Setor de Análise de Crédito

c) Setor de Cobrança

O departamento será responsável pela garantia da vida útil saudável da carteira de contratos. Essa diretriz implica em administração mais eficiente dos contratos futuros e atuais, sem intermediários ou dependência de informação de outro departamento ou setor.

O Setor de Administração de Contratos engloba o Atendimento, a Renegociação, Manutenção e Finalização dos contratos, onde o atendimento volta a ter sua função original e não mais a de cobrança.

O Setor de Análise de Crédito terá papel fundamental, uma vez que será o responsável por realizar a segmentação dos contratos, definir as políticas de renegociação para os contratos, além de definir os novos modelos de financiamento para os contratos futuros.

O Setor de Cobrança será responsável por definir e aplicar as políticas de cobrança em consonância com as orientações do Setor de Análise de Crédito.

iii. Departamento de Relações Institucionais e com o Mercado

a) Setor de Relações com o Mercado.

O departamento tem a função institucional de buscar parceiros de negócio no mercado para os novos empreendimentos da empresa e tratará das relações da empresa com o mercado, participando de eventos em sindicatos (Secovi) e associações de classe.

Além disso, o departamento será responsável por gerar negócios em administração de crédito e cobrança. Hoje, há vários bancos comerciais que tem essa necessidade e intenção de terceirização.

iv. Departamento de Planejamento de Empreendimentos

a) Setor de Planejamento Financeiro.

b) Setor Comercial.

c) Setor de Engenharia e Obras.

O departamento será responsável pelo gerenciamento de todos os novos empreendimentos, englobando ainda a função de venda dos imóveis dos novos empreendimentos e dos disponíveis na atual ABC.

O Setor Comercial cuidará da prospecção e desenvolvimento dos novos negócios (produtos), preparando a empresa para a orientação estratégica desenhada.

Além disso, definirá a estratégia e operações de Marketing, Vendas e Locação, sendo responsável pela promoção, definição de preço dos imóveis para venda e locação e definição e utilização dos canais de propaganda.

v. Departamento de Administração Imobiliária

- a) Setor de Administração de Condomínios.
- b) Setor de Administração da Carteira de Imóveis.

O departamento será responsável pela administração dos negócios gerados pelo Setor Comercial, além de garantir a manutenção dos imóveis da ABC.

4.3.3.2.7 Frente de Trabalho: Redução de Custos

A frente redução de custos teve papel fundamental dentro do projeto, pois cobria a necessidade de apresentação de resultados financeiramente tangíveis. Se por um lado o redesenho de processos leva a empresa a gestão de processos, a redução de custos aponta os benefícios financeiros atingidos direta e indiretamente com a gestão de processos.

Cabe lembrar, que tal frente foi conduzida por gerente da própria empresa e contratado no mercado, para que não houvesse dúvidas quanto aos resultados alcançados e para que o trabalho tivesse continuidade.

i. Objetivo

- a) Identificar os principais grupos de conta do orçamento da empresa para estudo de alternativas de redução de custos.
- b) Conscientização e envolvimento dos funcionários da empresa para controle dos gastos operacionais, visando obter resultados imediatos e sustentáveis.
- c) Sucesso nesta frente vinculado ao pagamento do PLR, ou seja, cada funcionário teria o pagamento do PLR de acordo com o atendimento das metas de redução de custos.

ii. Resultados Obtidos

- a) Economia anual de R\$ 142.800,00 com os contratos encerrados e que não se faziam mais necessários para a empresa. Esses contratos representavam um total de 15% do custo anual da empresa com contratos de prestação de serviços.

- b) Economia anual de R\$ 344.352,49 com a renegociação firmada e a redução de despesas administrativas e adiantamentos a advogados. Esse montante representava 12,5% do custo total com escritórios de advocacia.
- c) Melhor adequação das despesas ao fluxo de caixa, com a concentração de pagamentos a fornecedores em datas próximas ao recebimento de receitas.

4.3.3.2.8 Frente de Trabalho: Renegociação de Contratos

Durante o levantamento das rotinas de trabalho, verificou-se que aproximadamente 50% dos financiamentos eram de mutuários inadimplentes, representando mais de 3.500 contratos (para um total de 6.898 contratos de mutuários e promissários).

Com um grau de inadimplência tão elevado, questionaram-se os motivos que levavam os mutuários a não honrarem com seus compromissos, uma vez que essa negativa levá-los-ia a ter o imóvel retomado.

A ABC vem nos últimos anos ganhando várias causas na justiça favoráveis à desapropriação, possibilitando à empresa retomar o imóvel. A retomada do imóvel é, apesar de legal, onerosa, pois implica em movimentar órgãos governamentais e polícia durante o despejo, incorrendo-se tanto em gastos internos e externos à organização.

Dado esse quadro, a frente renegociação de contratos foi criada com o intuito principal de mapear os conjuntos de contratos que poderiam beneficiar-se de novas opções de financiamento, trazendo os mutuários para o grupo de adimplentes e, conseqüentemente, fortalecer o caixa da empresa.

Diferentemente da frente redução de custos, essa era formada por antigo gerente da empresa bastante renitente em suas posições administrativas, mesmo sendo técnico competente.

A seguir, apresenta-se, de forma resumida, o objetivo e os principais resultados obtidos pela frente.

i. Objetivo

- a) Revisão e renegociação dos contratos, de acordo com estudo prévio de opções de financiamento, a fim de aumentar o nível de adimplência.

b) Segmentação dos Contratos segundo o conceito da curva ABC, a fim de proporcionar à empresa:

- Retrato fiel das categorias de contratos presentes na empresa.
- Identificação de grupos de contratos que necessitem de uma ação pró-ativa de manutenção, controle ou cobrança.
- Definição clara de critérios, procedimentos e responsabilidades para cada categoria de contrato.

ii. Resultados Obtidos

a) São Paulo (416 contratos analisados)

- 94 contratos renegociados (troca de índice, incorporação, redução de taxa de juros).
- 201 contratos com aplicação do prêmio pontualidade.
- 104 contratos com encargos parcelados.
- 199 contratos tornaram-se adimplentes.

b) Paraná (109 contratos analisados)

- 34 financiamentos com débitos parcelados.

c) Instituição de cobrança terceirizada no Rio Grande do Sul.

d) Redução do prazo de pagamento dos boletos na rede bancária, após o vencimento, de 15 para 7 dias.

4.3.3.2.9 Frente de Trabalho: Reorganização do Arquivo

Essa frente teve uma dos papéis mais fáceis e controversos ao mesmo tempo. Os arquivos da empresa concentram todo o histórico administrativo, jurídico, financeiro e trabalhista da empresa desde sua constituição.

Havia grande quantidade de documentos e materiais que eram guardados desnecessariamente pela empresa, acarretando ocupação de dois prédios de 400 m² cada no centro da cidade de São Paulo, além do espaço ocupado pelo arquivo ativo no prédio da matriz.

Os trabalhos da frente encerram-se com a total desocupação dos dois prédios, possibilitando a disponibilização dos mesmos para outros fins comerciais. O arquivo ativo está em estudo para digitalização dos documentos e posterior terceirização.

A seguir, um breve resumo dos objetivos da frente e dos resultados obtidos.

i. Objetivo

- a) Organização da documentação segundo parâmetros definidos pela Frente de Trabalho de Segmentação de Contratos por grupos, facilitando a recuperação dos processos.
- b) Gerenciamento do arquivo inativo através de empresa terceirizada.

ii. Resultados Obtidos

- a) Treinamento de funcionários-chave de cada departamento para organização do arquivo.
- b) Cadastro de documentos.
- c) Elaboração de uma política de temporalidade documental e descarte de documentos desnecessários.
- d) Levantamento do custo de funcionamento e do custo de terceirização do arquivo.
- e) Racionalização e melhoria no controle de tráfego de documentos entre usuário e arquivo.
- f) Terceirização do arquivo inativo.

4.3.3.2.10 Frente de Trabalho: Avaliação Contábil

A frente de avaliação contábil teve um papel superior ao inicialmente planejado.

Num primeiro momento, a intenção era tão somente atualizar a contabilidade da empresa atrasada em mais de seis meses, mas os resultados alcançados acabaram levando ao desligamento voluntário do diretor financeiro da empresa.

O departamento contábil tinha como líder um dos gerentes mais antigos da empresa (mais de 20 anos de empresa), que assinava o balanço da empresa, mas estava desatualizado sobre as práticas contábeis praticadas no mercado.

Inicialmente, pensou-se que ele e seus subordinados fossem somente despreparados, mas o processo de atualização da contabilidade trouxe à tona o desvio de recursos da empresa. Portanto, mesmo essa frente rendeu resultados superiores ao esperado de grande importância para a recuperação da organização.

A seguir, um breve resumo dos objetivos e resultados obtidos pela frente.

i. Objetivo

- a) Atualizar a contabilidade da empresa (atrasada em mais de seis meses).

- b) Instituir um plano de contas e de centros de custo, fornecendo melhor detalhamento quanto a:
 - Utilização dos recursos da empresa;
 - Mensuração dos resultados obtidos em cada centro de custo (departamento).
 - c) Enriquecer o processo de tomada de decisão com a implantação desse indicador de desempenho.
 - d) Instituição de plano de ativação dos ativos da empresa.
- ii. Resultados Obtidos
- a) Revisão do plano de contas.
 - b) Definição dos centros de custo por departamento e setor.
 - c) Ativação e inventário do ativo permanente e imobilizado da empresa, que desde a posse da nova diretoria jamais havia cadastrado e inventariado seus ativos.
 - d) Instituição dos livros fiscais com a implantação do módulo fiscal do Microsiga.
 - e) Atualização e encerramento do movimento contábil de 2003 em janeiro de 2004.

4.3.3.2.11 Frente de Trabalho: Revisão de Contratos

Existem algumas diferenças marcantes dessa frente de trabalho para as demais. Em primeiro lugar, foi a única frente constituída durante a realização da fase 2. Além disso, a equipe formada não contava com nenhum supervisor ou gerente em sua liderança, tendo sido essa função ocupada por um analista sênior da empresa.

Essa decisão foi proposital, pois se tinha a intenção de proporcionar que funcionários do terceiro escalão da empresa tivessem a possibilidade de assumir atribuições totalmente diferentes daquelas que havia assumido até então. Além disso, exceção feita ao líder da frente, os demais componentes da frente de trabalho tinham conhecimentos medianos ou pouco conhecimento sobre as rotinas da frente, apesar de serem todos oriundos do departamento de administração de crédito e cobrança.

O resultado dessa decisão foi muito recompensador num primeiro instante, pois representou uma resposta positiva da empresa às reivindicações dos funcionários e detectadas na pesquisa de clima organizacional.

Alguns chefes de setor sentiram-se desprestigiados com a indicação de um funcionário com posição hierárquica inferior e essa insatisfação trouxe problemas no decorrer dos trabalhos

da frente. Tanto que, após o término da etapa 4 da fase 2, a frente foi desmobilizada por um dos recém promovidos gerentes da empresa.

A importância do trabalho realizado representaria um ganho de escala bastante grande para o departamento de administração de crédito e cobrança, mas no médio e longo prazo. Apesar das ressalvas realizadas, a empresa não se opôs à desmobilização dos trabalhos da frente e os benefícios alcançados foram inferiores ao previamente planejados.

A seguir, um resumo do objetivo e resultados obtidos pela frente.

i. Objetivo

- a) Regularizar os contratos de financiamento de forma a refletir as mesmas informações no sistema SCCI e em papel.
- b) Os pontos de atuação dessa frente foram:
 - Análise exclusiva de contratos com cobertura pelo FCVS.
 - Regularização da contribuição ao FCVS.
 - Regularização da documentação.
 - Análise da implantação do financiamento e manutenção das alterações contratuais no sistema SCCI.
 - Situação do mutuário no CADMUT.

ii. Resultados obtidos

- a) Agilidade nas habilitações dos saldos residuais junto ao FCVS.
- b) Eliminação de 100% de negativa de cobertura do saldo residual pelo FCVS por falta ou diferença de contribuição ao fundo.
- c) Ganho financeiro que será observado no decorrer das habilitações, com o reconhecimento dos créditos pelo fundo.
- d) Descaracterização do crédito junto ao Cadastro Nacional de Mutuários (CADMUT), reduzindo dessa forma o tempo entre o término de prazo e a homologação da habilitação pela CEF.
- e) 808 processos (21,86% do total) cujo resultado parcial foi (dados de 19/11/03):
 - Contribuição ao FCVS:
 - Contribuição em dia: 698 contratos.

- Diferença a recolher: 110 contratos.
 - Pagamentos em duplicidade: 111 contratos.
 - Análise documental e financeira:
 - Mesma informação entre documentação e sistema: 302 contratos.
 - Cadastro Nacional de Mutuários:
 - CADMUT regularizado: 680 contratos.
 - Irregularidades com o mutuário: 20.
 - Contratos com indício de multiplicidade: 106.
- f) Desenvolvimento e treinamento de profissionais, segundo os critérios de multifuncionalidade.
- g) Motivação dos colaboradores da frente de trabalho.
- h) Segurança e confiabilidade nas informações contidas no cadastro de mutuários do SCCI.

4.3.3.3 Etapa 3: Implementação da Estrutura

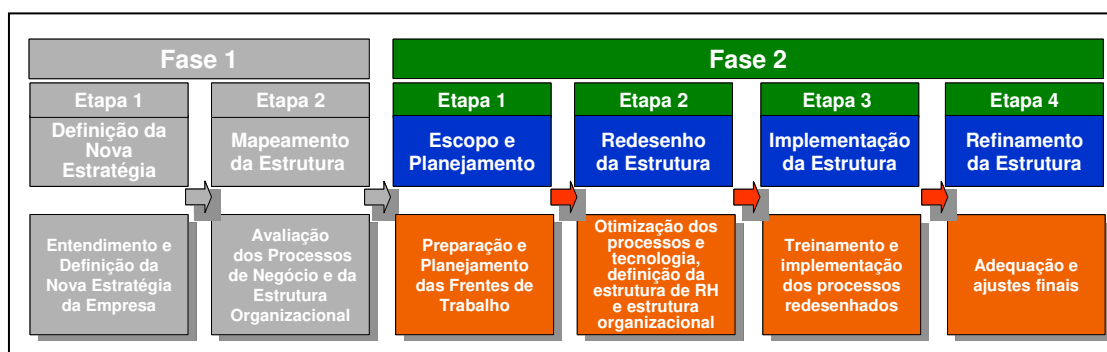


Figura 4.17 – Visão Geral do Projeto¹¹: Fase 2

Seguindo a orientação expressa na figura 4.17, percebe-se a implementação da estrutura definida na etapa 2 (fase 2), trata da aplicação do que foi desenhado em processos de negócio, recursos humanos e tecnologia e que estão, naturalmente, associados à diretriz estratégica da empresa.

É a etapa mais importante dentro do projeto de condução da empresa a gestão de processos, mas, não depende das definições da etapa 2. Assim, apesar da prioridade e importância da etapa, seu sucesso é muito dependente do desenho da nova estrutura.

¹¹ Visão Geral adaptada para o projeto do estudo de caso.

Como pôde ser observado, a etapa 2 tratou da desmistificação cultural dos profissionais da empresa, diretores, gerentes e analistas, de que é possível rever a concepção do negócio da empresa e promover uma profunda mudança na forma com que essa conduz suas atividades.

Caso a etapa 2 não tivesse sido profunda na mudança das concepções mais arraigadas, pouco promissora seria a implementação da estrutura desenhada.

Importante ressaltar que é na etapa 3 em que as últimas resistências são vencidas, especialmente a tentativa dos profissionais em não aplicar o desenho concebido. No caso da empresa ABC, essa realidade foi ainda mais dura e com a decisão de desmobilizar a força de trabalho.

Diferentemente de empresas que contemplam processos industriais produtivos, uma empresa prestadora de serviço “amarga” uma espera em sua transformação, pois somente em alguns meses será possível verificar-se o ganho de eficiência com a definição da nova estrutura contemplando processos, pessoas, tecnologia e estratégia.

Nos projetos executados pela Deloitte, um mínimo de três meses é necessário para a mensuração equilibrada dos ganhos com a reestruturação e gestão de processos.

A seguir, apresentamos a implementação da estrutura da empresa segmentadas em processos de negócio, estrutura de recursos humanos e estrutura organizacional.

4.3.3.3.1 Processos de Negócio, Estrutura de Recursos Humanos e Estrutura Organizacional

A empresa passou por uma forte reestruturação em seu quadro funcional com desmobilização de 32% do seu quadro funcional. Na matriz, 20 profissionais foram dispensados e em Porto Alegre dos 26 funcionários a empresa ficou com oito pessoas.

Essa reestruturação teve como primeiro filtro o redesenho de processos e o segundo filtro na definição foi fornecido pela pesquisa salarial. Após a definição do número de cargos por seção em cada setor, comparou-se se os cargos exigidos estavam de acordo com a os parâmetros salariais.

Assim, o redesenho de processos mensurou o tamanho do quadro funcional em números de funcionários atuando em período integral para cada um dos cargos propostos.

A quantidade de cargos para cada seção foi definida em conjunto com os gerentes de departamento que, uma vez entendidas as necessidades e objetivos da empresa, se dispuseram a definir o número de funcionários por cargo seguindo um critério de proporcionalidade. O critério

de proporcionalidade estava em conformidade com a necessidade para a execução das rotinas e para o plano de carreira.

Em uma segunda reunião com a participação da diretoria foram definidos quais seriam os funcionários que ocupariam os cargos acordados previamente, sendo que não seria possível ferir o princípio da proporcionalidade.

4.3.3.3.2 Processos de Negócio

A implementação dos processos de negócio é, na prática, relativamente simples. No caso da ABC, os profissionais que permaneceram foram treinados e estavam aptos a executar as novas rotinas considerando, naturalmente, um período para adaptação.

Surgiram dúvidas que, a partir da aplicação do redesenho, foram sendo solucionadas e as adaptações necessárias feitas.

Enquanto os treinamentos eram realizados, a empresa adequou o layout físico da empresa, a fim de refletir a subordinação organizacional também a uma subordinação infra-estrutural. Essa adequação física atendia as necessidades do fluxo de informações e aproximava a gerência da operação diária da empresa.

Uma empresa com o porte da ABC não pode dispor de diretores e gerentes cuidando apenas da aplicação da estratégia da empresa e relegando aos supervisores a condução operacional da empresa. É papel dos gerentes orientar a execução das operações e, ao mesmo tempo, assessorar a diretoria nas decisões estratégicas.

A gestão de processos em empresa desse porte não comporta um gerenciamento distante das rotinas. É preciso sentir as dificuldades diárias para que as medidas necessárias de mudança sejam aplicadas conforme o fluxo da informação prescreve.

Essa reestruturação física levou a uma economia em espaço físico na empresa. A matriz que antes ocupava sete andares de um prédio passou a ocupar quatro.

A filial gaúcha disponibilizou um imóvel avaliado em R\$ 800 mil para venda (ou locação) e passou a ocupar um espaço cujo aluguel anual é R\$ 24 mil.

A filial de Porto Alegre passou a ser definitivamente subordinada à matriz. Conforme demonstrado no levantamento da estrutura organizacional original, a filial gaúcha não estava subordinada a matriz e nem tampouco utilizava as mesmas normas e procedimentos operacionais.

Essa realidade alterou-se com a implementação dos processos, o que levou a uma readequação funcional mais profunda na filial de Porto Alegre. A filial passou a ter um setor de cobrança, uma seção de atendimento e assessoria jurídica (a maioria dos processos de retomada de imóveis eram no Rio Grande do Sul) suportada pelos respectivos processos de negócio.

Comentou-se anteriormente que a empresa ABC trabalhava como “ilhas funcionais”, onde cada departamento realizava a organização e execução de suas rotinas de trabalho. Esse tipo de organização vertical favorece o desenvolvimento de profissionais especialistas, onde cada funcionário realiza as mesmas rotinas de trabalho.

A gestão de processos ao promover o desenho de processos horizontais, não mais comportou somente profissionais especialistas, sendo necessária a formação de funcionários multifuncionais que atendessem a essa nova realidade operacional da empresa.

Seguramente, apesar do treinamento conferido aos profissionais da empresa, a ABC passará ainda por um período de amadurecimento nessa nova relação entre os funcionários e suas novas rotinas. Afinal, não é possível mudar-se em poucos meses uma mentalidade funcional especialista desenvolvida em mais de 30 anos.

Para conduzir esse processo que contemple o desenvolvimento contínuo de uma equipe multifuncional uma equipe de transição foi treinada e montada. Essa equipe constituída tem a participação direta do gerente de projeto da ABC (diretor), contando com o apoio da presidência, o que já era esperado.

A equipe tem a função de realizar de conduzir a etapa 4 da fase 2, a ser discutida no próximo tópico.

Assim sendo, os resultados obtidos com a implementação do redesenho não foram diferentes dos obtidos em outros projetos da mesma natureza e escopo. No entanto, cabe apresentar as principais conquistas:

- a) Melhora do nível de qualidade do serviço prestado.
- b) Readequação tecnológica.
- c) Readequação funcional.
- d) Desenvolvimento de profissionais multifuncionais.
- e) Criação de uma cultura de melhoria contínua com a formação de uma equipe permanentemente voltada para o refinamento das rotinas.

4.3.3.3.3 Estrutura de Recursos Humanos

A definição da estrutura de recursos humanos foi o segundo responsável pela transformação empresarial da empresa e condução da mesma a gestão de processos. A nova estrutura de cargos e salários conduz, na prática, a efetiva implementação dos processos de negócio redesenhados.

A capacitação e treinamento dos colaboradores para a nova realidade funcional da empresa foi (e ainda é) peça fundamental na aplicação contínua das novas rotinas de trabalho.

No processo de adaptação e transformação da cultura dos profissionais da empresa para um novo mercado para a empresa ABC e de trabalho, muitos profissionais assustaram-se com o abismo empresarial em que se encontrava a empresa quando comparado ao que se praticava no mercado.

Os benefícios mais importantes foram: a transferência para os funcionários da autonomia na tomada de decisões e a responsabilidade pelos resultados do setor, do departamento e da empresa.

Sendo uma empresa de organização e comportamento tradicional, as informações e decisões ficavam centralizadas em poucos gerentes e chefes (supervisores) de departamento, o que não acontece em uma empresa que tem sua gestão baseada em processos. O gosto e o desejo individuais não podem estar acima dos procedimentos operacionais formais.

A avaliação de desempenho é utilizada, hoje, por cerca de 80% do mercado, de acordo com o *Benchmarking* de Gestão de Capital Humano 2002 (Deloitte).

Os principais aspectos avaliados são:

- f) Atitudes e Comportamentos;
- g) Competências;
- h) Habilidades;
- i) Resultados Alcançados;
- j) Projetos Realizados.

Em mais de 70% dos casos, os resultados subsidiam promoções, ações de auto-desenvolvimento e ações de desenvolvimento da empresa ou área. Em 67% dos casos, a Avaliação de Desempenho é atrelada à definição de metas, objetivos e resultados individuais, além dos resultados obtidos pelas equipes, utilizados por cerca de 50% das empresas pesquisadas.

O reconhecimento e entendimento dos processos de avaliação também é considerado extremamente importante para a efetividade das avaliações de desempenho, sendo praticado por 75% do painel pesquisado.

i. Pesquisa Salarial

Após os ajustes de quadro efetuados, percebeu-se que houve uma diminuição dos casos com diferença entre os salários pagos pela empresa ABC e os praticados pelo mercado. No entanto, o quadro remanescente ainda encontra-se parcialmente desajustado.

Nesse caso, é importante identificar se os ocupantes dos cargos que se encontram desajustados detêm hoje, todas as competências, características e formação necessária de acordo com o perfil traçado para o cargo.

Caso o ocupante não esteja adequado ao cargo, deve-se promover o seu desenvolvimento, visando seu nivelamento aos requisitos necessários, para que o mesmo possa ajustar-se ao nível requerido para o salário efetivamente pago. Desta forma, a avaliação dos profissionais efetuada como parte desse projeto poderá servir de base para o levantamento dessas informações.

ii. Estrutura de Cargos

A nova estrutura de cargos da ABC foi construída considerando-se os processos, as descrições de cargo e as informações de mercado. Os cargos propostos estão adequados ao porte da empresa e segue a nomenclatura de mercado.

Foram construídas duas estruturas de cargo, uma para São Paulo e Florianópolis (estrutura salarial A) e outra para Porto Alegre (estrutura salarial B).

No Anexo 6 (tópico 6.4 – Estrutura de Recursos Humanos Redesenhada), pode-se ver em detalhes as estruturas de cargo (A e B) criadas para São Paulo e Porto Alegre.

iii. Estrutura Salarial

Com base na curva de tendência do mercado, definiu-se a tabela salarial para as estruturas de cargo da ABC. Foram definidas duas tabelas com valores iguais, sendo uma para administração dos funcionários de Porto Alegre e outra para os funcionários de São Paulo e Florianópolis. Essa distinção foi feita, pois as unidades possuem datas-base diferentes.

No Anexo 7, apresenta-se a estrutura salarial definida e aprovada para a empresa ABC, em acordo com a estrutura de cargos.

iv. Enquadramento

Como pode ser observado na tabela 4.4 a seguir, o resultado do enquadramento dos colaboradores na nova tabela salarial teve o seguinte impacto na atual folha de pagamento, considerando o salário base.

Tabela 4.4 – Enquadramento dos Colaboradores

Folha Salarial Atual Mensal			R\$ 116.254,00
Enquadramento	Valor Total	Custo (R\$)	Custo %
Ponto Mínimo	118.454	2.197	1,89
Ponto Médio	120.242	3.988	3,43
Ponto Máximo	130.391	14.136	12,16

v. Principais Mudanças

Com a implementação da estrutura de cargos e salários em conjunto com as novas rotinas e procedimentos, os funcionários da ABC têm claras suas responsabilidades e seus papéis dentro da organização.

As descrições de cargo foram divulgadas amplamente para todos os funcionários, pois dessa forma, cada um pode traçar suas próprias metas de desenvolvimento de carreira, conforme seus objetivos na organização e as possibilidades de crescimento dentro das seções e setores.

Como pode ser observado pelas figuras 4.45 e 4.46, ocorreu extinção do nível hierárquico de supervisor ou chefia, com o principal objetivo de facilitar o fluxo de informações e desburocratizar as atividades das áreas.

Com essa ação, a estrutura de cargos e organizacional da empresa está coerente com o praticado no mercado, visto que esse nível não é utilizado normalmente em empresas do mesmo porte da ABC. Há um número reduzido de funcionários, o que minimiza a necessidade desse nível.

Mesmo com a extinção desse nível, os funcionários nesses cargos permanecem enquadrados, ainda que o cargo não exista na nova estrutura. Esses cargos deixarão de existir tão logo os atuais profissionais deixem a empresa.

4.3.3.4 Etapa 4 – Refinamento da Implementação

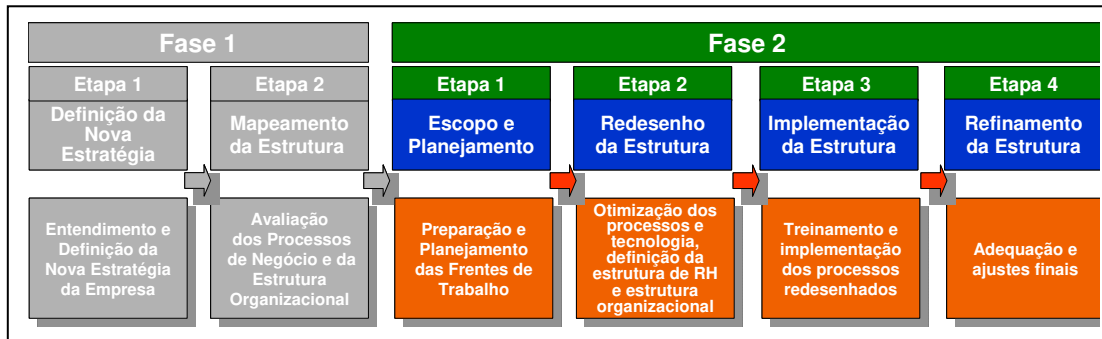


Figura 4.18 – Visão Geral do Projeto¹²: Fase 2

De acordo com a figura 4.18 apresentada, a etapa de refinamento da implementação constitui-se em ajustar a estrutura considerando os processos, pessoas, tecnologia e estratégias.

Essa necessidade ocorre especialmente nos processos de negócio e na estratégia da empresa, pois são os dois componentes que, normalmente, mais demandam ajustes no transcorrer da implementação da estrutura.

Normalmente monitora-se essa etapa por três meses de forma contínua e com alterações quinzenais e mensais nas rotinas de trabalho.

As modificações solicitadas devem ser aprovadas por um grupo formado por diferentes profissionais advindos de todos os departamentos da empresa. Esse grupo tem um mínimo de horas semanais dedicado a analisar as solicitações de modificação.

No caso da empresa ABC, foram necessários ajustes nos processos de negócio, mas, até o momento, todos foram de pequena envergadura. Por ser um procedimento é necessário em praticamente todos os projetos dessa natureza, o mais importante nesse caso foi garantir que a equipe formada para a essa tarefa esteja alinhada com os princípios da gestão de processos.

A equipe constituída na ABC inclui um componente de cada setor da empresa que, em conjunto, discutem se as requisições de modificação nos processos estão de acordo com os princípios de otimização de recursos. Nas últimas reuniões realizadas por esse grupo na ABC, chegou-se a várias requisições de modificações nos sistemas informatizados visando automatizar ainda mais as atividades burocráticas.

¹² Visão Geral adaptada para o projeto do estudo de caso.

Toda modificação solicitada é encaminhada em formulário específico e foi aprovada ou rejeitada pela equipe designada. Em alguns casos foi necessário conduzir-se reuniões específicas com um maior número de participantes para que a modificação obtivesse consenso dos funcionários do setor.

Uma vez terminada a etapa de refinamento da implementação, é interessante que a empresa mantenha uma equipe reduzida de profissionais que, periodicamente, revisitem os processos de negócio e avalie as necessidades de alteração. Processos demandam melhoria contínua para que a otimização seja buscada incessantemente pela empresa. Mas esse seria um outro tema a ser tratado.

Quanto às diretrizes estratégicas da empresa, estas estão em estágio intermediário de aplicação, não havendo necessidade de ajustá-los até o momento. As diretrizes mais ousadas estão vinculadas à geração de caixa pela empresa, situação que ainda está sendo trabalhada pela ABC.

5 Capítulo 5 – Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros

Antes dos os comentários finais sobre a conclusão do trabalho, torna-se necessário relembrar os objetivos que nortearam o desenvolvimento desta dissertação.

Os objetivos propostos foram:

- Aplicação da gestão de processos na reestruturação e confecção de um novo modelo de negócios;
- Utilização de metodologia para otimização de recursos através do redesenho de processos de negócio;
- Apresentar um estudo de caso com a aplicação da gestão de processos.

5.1 Conclusões

Partindo-se do entendimento de que o objetivo era aplicar a gestão de processos na reestruturação de uma empresa, inovando o modelo de negócios da empresa estudada, otimizando a utilização de seus recursos humanos, financeiros e infra-estruturais, modificando a relação de trabalho culturalmente instituída e definindo uma nova diretriz estratégica para a mesma, o mesmo foi atingido.

Partindo-se do entendimento da situação atual da empresa no início do projeto de transformação, ficou claro que a empresa ABC dispunha de uma estrutura arraigada em conceitos que se tornaram, ao longo dos anos, prejudiciais ao desenvolvimento contínuo da empresa e mesmo sua própria manutenção. De fato, a situação pela qual passava a empresa exigia uma renovação que inovasse não somente sua estratégia, mas especialmente seu modo de operação com a conseqüente renovação de seu quadro de pessoal.

Da mesma forma, a situação de especial desagregação funcional em que se encontrava a empresa não era nova. Quando a nova diretoria assumiu a empresa, a situação do caixa era favorável e não se vislumbrava problemas conjunturais, tais como os encontrados na empresa. Essa situação de *pseudo* saúde financeira acabou por ser prejudicial à empresa, pois trouxe a mesma uma sensação de segurança que, na verdade, não existe se a organização não se renova continuamente.

Como se pôde perceber, o corpo diretivo atual da empresa não somente era desconhecedor da atividade fim da empresa, mas também tinha um entendimento obliterado do que era a

empresa, quais eram suas virtudes, seus defeitos e o que podia ser feito para melhorá-la, evidenciando a situação encontrada.

No estudo de caso analisado, é correto afirmar que a empresa tinha intenções de mudar sua situação organizacional e que os colaboradores ali presentes não eram mal intencionados. No entanto, também é correto afirmar que a empresa não dispunha de motivação interior para buscar a mudança, pois não dispunha de um método para auxiliá-la nesse processo.

O estudo de caso apresentado corrobora a visão de Harrington (1997) de que “tão importante quanto um sistema de medição eficiente, é a necessidade de uma metodologia para a aplicação desse sistema, capaz de representar os processos e suas atividades, identificar os pontos críticos da empresa e apresentar soluções para a melhoria contínua”. Considerando esse ponto de vista, o estudo de caso é rico em informações que representam as situações de ausência de desenvolvimento de uma estrutura, composta por pessoas, processos e tecnologia, que não caminhou na velocidade exigida pelo mercado.

Na empresa estudada, os sistemas de medição eram, no mínimo, ineficientes (se não inexistentes) e, seguramente, ela não dispunha de qualquer método para constituir um novo modelo através da transformação de sua estratégia, processos, tecnologia e pessoas: os três pilares de sustentação de qualquer empresa.

5.2 A Necessidade Contínua de Mudança

Pode parecer ao leitor, da forma como foi descrito no capítulo 4, que o projeto de condução da empresa de acordo com a gestão de processos foi realizado sem percalços e até com certa facilidade.

Independente do projeto contratado pela ABC, um resultado final positivo era absolutamente necessário, não somente sob o ponto de vista do projeto e do estudo de caso, mas especialmente sob o ponto de recuperação financeira da empresa. Depois de finalizado o projeto formalmente, a empresa somente recuperou sua capacidade de fluxo de caixa em janeiro de 2004, o que comprova quão moroso e disciplinado é o ajuste de uma empresa que, em verdade, está reaprendendo a ser organizar. Apesar da morosidade, a empresa recuperou sua solvência e as últimas informações datadas de outubro de 2004 é de que contava com um lucro mensal de pouco mais de 400 mil reais. O valor pode não chamar a atenção do leitor como sendo um exemplo de lucratividade, no entanto, é necessário lembrar que a empresa saiu de uma situação de prejuízo

mensal de aproximadamente 200 mil reais, o que representa um incremento de 600 mil reais em caixa.

Essa recuperação foi possível pelo conjunto de ações profundas tomadas, mas especialmente pela persistência da empresa em buscar esse equilíbrio financeiro. Sem dúvida os profissionais envolvidos no projeto sofreram influências do método utilizado durante o projeto, mas o sucesso da empresa, hoje, depende da ação dessas pessoas que, até então, consideravam a situação financeira de baixo faturamento e altos gastos como sendo normal.

Sem dúvida, os ajustes necessários no plano estratégico e liquidez financeira precisam continuar a ser buscados com disciplina e seriedade. Existe espaço para mais economia que precisa ser planejado e executado pela empresa.

Um dos grandes problemas da empresa, ainda hoje, é que nem todos os colaboradores estão comprometidos com os resultados ou não entendem que as mudanças no mercado e na economia serão cada vez maiores e, para a empresa não perca o seu rumo, será necessário que o processo de recuperação não estacione.

A metodologia enfatiza a necessidade de continuidade nas mudanças para que a organização baseada na gestão de processos prevaleça sobre a organização tradicional. A ABC ainda corre o risco de ver seu antigo regime organizacional retornar e controlar o destino da empresa e, portanto, fica claro que a gestão de processos é uma realidade que ainda demanda uma positiva e firme da diretoria da empresa.

A própria empresa já foi reflexo dessa condição quando em 1998 contratou projeto semelhante ao realizado e estudado nesta dissertação. Apesar da utilização de metodologia que levasse a empresa otimizar seus recursos, a mesma não preparou seu corpo diretor nem gerencial para dar continuidades às mudanças. Como resultado, um novo projeto precisou ser contratado 4 anos mais tarde para que a empresa recuperasse o rumo de suas ações, já em situação bem mais difícil e delicada, onde se ressaltam os 3 principais fatores (vistos no capítulo 4):

- Solvência financeira próxima do limite;
- Planejamento estratégico falho e viciado, onde predominava a ausência de entendimento de qual deveria ser o futuro da empresa;
- Rotinas de trabalho que não agregavam valor, com concentração de atividades-chave nas mãos de poucos profissionais.

Assim, mesmo tendo passado por um processo de mudança organizada (através da aplicação metodológica), a empresa ABC mobilizou-se para concretizar sua transformação quando sua situação de solvência estava comprometida.

Mesmo assim, é certo que as mudanças que ocorreram e que o objetivo da aplicação da gestão de processos na reestruturação e confecção de um novo modelo de negócios foi realizado. Há que se considerar nesse caminho a redefinição estratégica, a remodelagem dos processos segundo a estratégia definida, a adequação dos sistemas tecnológicos como fator facilitador na operacionalização das rotinas de trabalho e, especialmente, lançou-se as bases para a mudança cultural no corpo funcional da empresa, considerando todos os níveis hierárquicos da mesma.

A mudança cultural do corpo funcional será a condição mais difícil de ser mudada, mas também a mais importante para que a gestão de processos possa se concretizar em sua plenitude. Será necessário mais obstinação da própria diretoria em rever os conceitos de trabalho em aplicação na ABC e dar continuidade da aplicação da estratégia desenhada, bem como da constante necessidade de remodelação dos processos de negócio.

Assim, deve ficar claro que não basta à empresa ABC realizar sua transformação uma única vez. Ela necessita atualizar periodicamente sua estratégia, rever seus processos e tecnologia e adequá-los a estratégia atualizada, e prosseguir na mudança cultural do seu corpo funcional.

5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como pôde ser visto no estudo de caso apresentado, a empresa ABC não é diferente da maioria das empresas prestadoras de serviço de porte médio presentes no Brasil. Dada as devidas proporções, há muitas empresas com problemas semelhantes no segmento de crédito imobiliário que demandam ações incisivas e, possivelmente, radicais de mudança.

No entanto, no caso da empresa ABC e outras do mesmo segmento ou de mesmo porte, a grande questão que se coloca é o que fazer após a otimização dos recursos e aplicação inicial do planejamento estratégico? Como a empresa daria continuidade ao seu processo de mudança, mas objetivando, agora, o crescimento da receita?

A resposta para essas perguntas está contemplada na gestão estratégica por processos que enfoca a contribuição dos processos de negócio ao atendimento dos objetivos estratégicos estabelecidos.

A gestão estratégica por processos é composta pelas vertentes: organização orientada a processos e competição baseada em processos.

Portanto, as sugestões para trabalhos futuros são:

- Gestão Estratégica por Processos:
 - Organização Orientada a Processos;
 - Competição Baseada em Processos.

Referências Bibliográficas

- AKAO, Y. Quality Function deployment: integrating customer requirements into product design. Cambridge: Productivity Press, 1988.
- ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder de cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Brooks, 1992.
- ALMEIDA, Leo. Qualidade: introdução ao processo de melhoria. Rio de Janeiro: Olimpio, 1987.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo Fernando; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.2, p.3-19, abril/junho, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi, TQC: Controle da Qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro. Ed. Bloch, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi, TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de empresas. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CLEMMER, Jim. Process Re-engineering and Process Improvement: not an either/or choice, CMA - The Management Accounting Magazine, v68, n5, p36, June 1994.
- CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.

CSILLAG, João Mario. Análise do valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa. São Paulo: Atlas, 1995.

D'AVENI, Richard A. Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos, Harvard Business School Press, Campus, Rio de Janeiro: 1994.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, Pesquisa de Salários e Benefícios (Cargos técnicos, administrativos e operacionais). Maio, 2002.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, Pesquisa de Salários e Benefícios (Cargos Executivos). Maio de 2002.

DENTON, Keith. Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

DRUCKER, Peter F. Talking About Tomorrow. The Wall Street Journal, January 1st, 2000.

DRUCKER, Peter F. The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, Jan. – Feb. 1988, pp. 45 – 53.

DRUCKER, Peter F. The New Realities, New York, NY: Harper and Row, 1989.

DUTRA, Joel Souza (organizador). Gestão por Competências, São Paulo, Editora Gente, 2001.

FIRJAN EMPRESARIAL. Gestão de Processos: como reinventar os processos da sua empresa para criar valor para os clientes? Firjan Empresarial no. 4, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme & Oliveira Jr., Moacir de Miranda (organizadores) Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

FRIEDMAN, Brian & HATCH, James & Walker David M. Como Atrair, Gerenciar e Reter Capital Humano – Da Promessa a Realidade São Paulo, Editora Futura, 2000.

GALVÃO, Célio MENDONÇA, Mauro. Fazendo Acontecer na Qualidade Total: Análise e Melhoria de Processos, Qualitymark Editora, 1997.

GATES, Bill. Business @ the Speed of Thought. Warner Books, 1999.

GEUS, Arie de. A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

GIANESI, Irineu G.N. Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GUINTA, Lawrence R. e PRAIZLER, Nancy C. Manual do QFD. O uso de equipes para problemas e satisfazer clientes pelo desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

HAMMER, M. & STANTON, S. A. The Reengineering Revolution: A Handbook, (1st. ed.) New York, NY: Harper Business, 1995.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. Revista HSM Management. p. 6 a 9 Julho/agosto, 1998. Entrevista.

HAMMER, Michael. Beyond Reengineering: How Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, New York, NY: HarperBusiness, 1996.

HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

IMAI, Masaaki. Kaizen; a estratégia para o sucesso competitivo. Tradução Instituto IMAM. 5a ed. São Paulo. 1994. (original Kaizen - The key japan's competitive success').

ISHIKAWA, Kaoru; Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JOHANSSON, Henry J. et al. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURAN, J.M. Quality Control Handbook. New York: MacGraw-Hill, 1988.

JURAN J. M. e GRZYNA, M. Frank. Controle da qualidade. Handbook, 1991.

JURAN, J. M. Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

KETTINGER, William J. TENG, James T.C. GUHA, Subashish. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly, march 1997, pp. 55-80. Appendices 1-8, disponível em: <http://theweb.badm.sc.edu/bpr/>

LUCCA, Giancarlo. Uma ferramenta computacional para gestão por processos: um estudo de caso. Tese de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LUCENA, Maria D. da Salete. Avaliação de desempenho. São Paulo : Atlas, 1992.

MACHADO, João Carlos Vieira. Gestão pela qualidade total: uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais. Dissertação submetida à Universidade federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Centro tecnológico. Santa Catarina: UFSC, 1995.

MARTIN, James. A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.

McCORMACK, Kevin. The Language Process and Building the Horizontal Corporation, Purdue University, 2000.

MIRSHAWKA, Victor. A implantação da qualidade e produtividade pelo Método do Dr. Deming. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

NORMANN, Richard. Administração de serviços: estratégias e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OSBORN, Charley. Process analysis: process representation and coordination theory. MIS 7510, Spring 1996. Disponível em: <http://faculty.babson.edu/osborn/mis7510/readings/DYS1097.doc>

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PICARELLI, Vicente Fiho. Manual da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Cap. 2, Gestão por Competências, Editora Gente, 2003.

PORTER, Michael E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

SABINO, Nazareno Batista. Uma interface para o desdobramento do benchmark da qualidade (QBD) - estudo de caso. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1997.

SAMPAIO, Murilo. Diagnosticando a empresa viva: Um modelo para repensar os valores e os papéis da empresa. Salvador, Bahia. 1996.

SASHKIN, Marshall, KENNETH J. Kiser. Gestão da qualidade total na prática. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, Edgard H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco and Oxford, Jossey-Bass Publishers, 1985

SPECTOR, Bert A. Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAFF, (1993), The Managing in the Era of Change. Fortune Magazine, December 1993, pp. 66 – 133.

STANGE, P. e PEREIRA, M.G. Quality Function Deployment - QFD - Artigo apresentado na disciplina controle da qualidade na prestação de serviços do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1995.

STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1985.

STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TOFFLER, Alvin. A empresa flexível, Record, Rio de Janeiro: Record, 1985.

universo ordenado. São Paulo: Cultrix, 1996.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional – Tese de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

WATSON, Gregory H. Benchmarking Estratégico. São Paulo: Makron Books, 1994.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WOOD Jr., Thomaz & PICARELLI, Vicente Filho. Remuneração por Habilidades e por Competências – Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Anexo 1 – Questionário para Formulação Prévia do Planejamento Estratégico

Introdução

Esse anexo traz o questionário aplicado aos diretores executivos da empresa ABC, de onde foram tirados os direcionadores para o planejamento estratégico da organização.

Esse questionário teve a intenção de pautar a formulação estratégica prévia da empresa, a qual foi complementada com estudos industriais setoriais. Mesmo que a opinião dos executivos tenha tido grande peso na formulação da estratégia, a complementação tornou-se o cerne da aplicação da estratégia.

Questionário

- 1) Qual o seu entendimento sobre o cenário econômico-social atual do país no desenvolvimento do negócio da empresa?

Objetivo: avaliar o entendimento dos diretores quanto ao ambiente externo da empresa e seu impacto para o negócio da empresa. Buscar indicativos sobre as restrições do negócio e para as definições do negócio (iniciar etapa I). Iniciar a análise do ambiente externo (iniciar etapa II).

- 2) Em sua opinião, qual a função da empresa no mercado: áreas de atuação e segmentos de mercado?

Objetivo: avaliar qual o entendimento dos diretores sobre as principais áreas de negócio da empresa e os segmentos beneficiados. Buscar indicativos adicionais sobre as restrições do negócio e novos indicativos para as definições dos negócios. Iniciar a análise do ambiente interno.

- 3) Como você as classifica em grau de prioridade – escala de 0 a 5, sendo 5 a mais importante?

Objetivo: ponderar sobre as prioridades de atuação da empresa em relação às áreas de negócio. Completar o entendimento dos diretores sobre a empresa. Refinar o levantamento sobre as definições e diretrizes do negócio da empresa.

- 4) Uma vez entendida a função da empresa, como enxerga o desenvolvimento da mesma no curto, médio e longo prazo?

Objetivo: definir quais deveriam ser as áreas de atuação da empresa, colocando-as em perspectiva de planejamento estratégico. Finalizar o levantamento sobre as restrições, definições e diretrizes do negócio (finalizar etapa I). Refinar análise interna e externa. Iniciar levantamento sobre as percepções dirigidas sobre o negócio da empresa.

5) Você acredita que essas diretrizes possam ser atingidas? Como?

Objetivo: buscar o entendimento dos diretores sobre os passos para se chegar às diretrizes. Refinar entendimento sobre as percepções dirigidas e análise interna.

6) No seu entendimento, quais são os objetivos estratégicos atuais da empresa?

Objetivo: levantar quais são os objetivos estratégicos existentes e estão em ação e qual retorno eles apresentam à empresa. Refinar levantamento sobre análise interna e percepções dirigidas.

7) Os objetivos atuais da empresa estão em concordância com a sua expectativa no curto, médio e longo prazo? Por que?

Objetivo: ponderar se os atuais objetivos estão em concordância com o entendimento particular dos diretores. Levantar grau de concordância entre os diretores (especialmente em relação ao presidente). Refinar percepções dirigidas.

8) Quais os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do seu negócio?

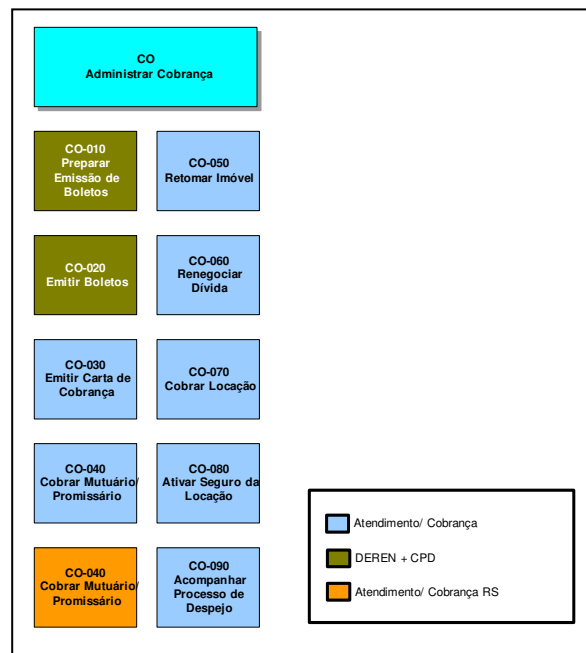
Objetivo: complementar a análise interna em função da visão dos diretores. Finalizar as análises internas e externas e percepções (finalizar a etapa II)

Anexo 2 – Processos de Negócio Mapeados

Conforme previamente esclarecido no capítulo 4 dessa dissertação, a seguir apresenta-se os processos operacionais mapeados e a importância do processo para empresa, os departamentos envolvidos, a função do processo e os pontos de observados que representam as oportunidades de melhoria e que norteiam, consequentemente, o entendimento do que precisa ser mudado para adequar a empresa dentro do conceito de gestão de processos.

Processos Operacionais Mapeados

i. Administrar Cobrança



Anexo: Figura 1 – CO: Administrar Cobrança

a) Importância do processo para a empresa

Em conceito, o ideal seria que o processo Cobrança não existisse, no entanto, como isso é impossível, pois onde há devedores deve haver cobrança e está ligada a própria natureza de qualquer financiamento.

O conjunto de rotinas que compõe a administração de cobrança acaba se tornando instrumento fundamental para a garantia da saúde financeira do negócio.

Um erro conceitual muito comum dentro das empresas é confundir a rotina de cobrança com a de contas a receber da empresa, que está ligado ao processo financeiro. Na empresa ABC ocorria o mesmo erro, ocasionando um prejuízo operacional à própria empresa.

b) Departamentos envolvidos

O processo cobrança sofria as consequências de uma inadequada administração de crédito. Um contrato que não fornece parâmetros adequados para a sua administração (condições do financiamento, definição clara de direitos e deveres, políticas para a renegociação e análise de crédito), acaba por prejudicar o adequado controle dos recebimentos e a própria cobrança.

Identificou-se que dentro desse processo a interdependência ocorre entre as seguintes áreas:

- CPD
- DEREN
- Cobrança

c) Função do processo

A principal função desse processo é garantir que, em caso de não recebimento, a cobrança da parcela em atraso deve ocorrer, buscando minimizar perdas de receita com a inadimplência ou o direito de cobertura do FCVS (Fundo de Compensação da Variação Salarial).

Cobrança implica em estabelecer critérios e ações para realizar os recebimentos de valores inquestionavelmente em atraso.

d) Pontos observados

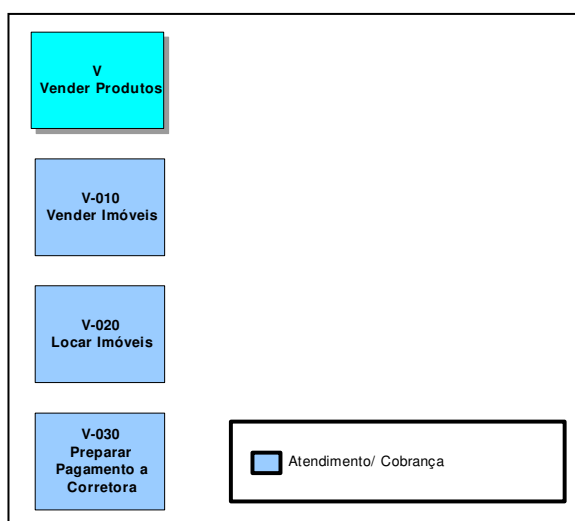
Da mesma forma que no processo administrar crédito, todas as áreas envolvidas nesse processo trabalhavam exclusivamente por demanda, não havendo ações preventivas ou de planejamento. A rigor, não existe ação de cobrança, pois se considera qualquer recebimento como cobrança. Esse o caso da filial gaúcha, onde o critério de arrecadação de cobrança utilizado considera os recebimentos adimplentes como ação de cobrança.

A ação de cobrança é exclusivamente reativa, pois não se toma se aplica critério algum para solucionar a excessiva inadimplência da empresa, atualmente superior a 50% de toda sua carteira de contratos.

A situação atual da empresa junto a CEF contribui para a inadimplência, haja visto a situação dos conjuntos-problema.

- Posição Consolidada da Carteira em 28/02/2003:
 - Total de contratos ativos: 7.100.
 - Potencial de recebimento mensal: R\$ 1.738.154,00.
 - Contratos inadimplentes: 4.156 ou, aproximadamente, 59% do total de contratos ativos.
 - Pagamentos em dia: R\$ 637.746,00 ou, aproximadamente, 37% do potencial total de recebimentos no mês.

ii. Vender Produtos



Anexo: Figura 2 – V: Vender Produtos

a) Importância do processo para a empresa

O processo vender produtos representava a única fonte de receita nova da empresa, uma vez que não se pode considerar a atual carteira de imóveis como fonte de receita nova (trata-se de receita recorrente sobre patrimônio financiado anteriormente).

O resultado do processo está diretamente influenciado pela disponibilidade de imóveis para negociação, onde os imóveis são vendidos parceladamente.

As vendas parceladas são responsáveis pela atual renovação e extensão da carteira de crédito da empresa.

b) Departamentos envolvidos

A venda parcelada é responsável por “alimentar” o principal negócio da empresa, a administração de crédito.

Depende diretamente das informações do setor responsável pela administração da carteira de imóveis da empresa.

As principais interdependências são:

- Atendimento (São Paulo e Sul)
- DEREN
- Assessoria Técnica Comercial

c) Função do processo

A principal função desse processo era negociar os imóveis disponíveis na carteira para venda (à vista ou parcelada) ou locação diretamente com o interessado ou com imobiliárias parceiras.

d) Pontos observados

Não foi possível identificar uma área específica responsável por realizar a função comercial ou de vendas na empresa. Dessa forma, não existe uma área específica responsável por:

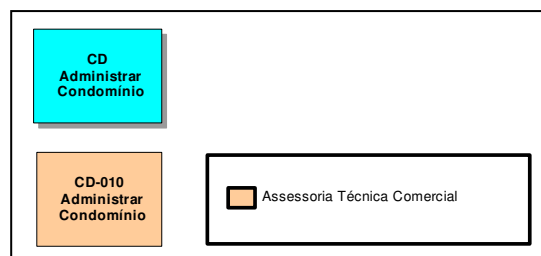
- Administração e intermediação da empresa com seus parceiros de venda.
- Estudo de mercado (análise das variáveis do composto de marketing: preço, produto, distribuição e propaganda).
- Divulgação ou ação promocional que estimule a geração de receita para empresa.

O processo encontra-se fragmentado da seguinte forma:

O Atendimento realiza a negociação e análise de crédito, a Assessoria Técnica Comercial elabora o contrato e atualiza o controle de despesas da carteira de imóveis, enquanto o DEREN faz uma nova análise do crédito, considerando o contrato e o cálculo para implantação no sistema.

A situação atual da empresa junto à CEF prejudica o desempenho dessa rotina, devido às cauções e às restrições na documentação dos imóveis.

iii. Administrar Condomínio



Anexo: Figura 3 – CD: Administrar Condomínio

a) Importância do processo para a empresa

Serviço oferecido pela empresa buscando estimular uma fonte alternativa de receita, utilizando-se de seus recursos internos.

b) Áreas envolvidas

A rotina está sob a responsabilidade da Assessoria Técnica Comercial.

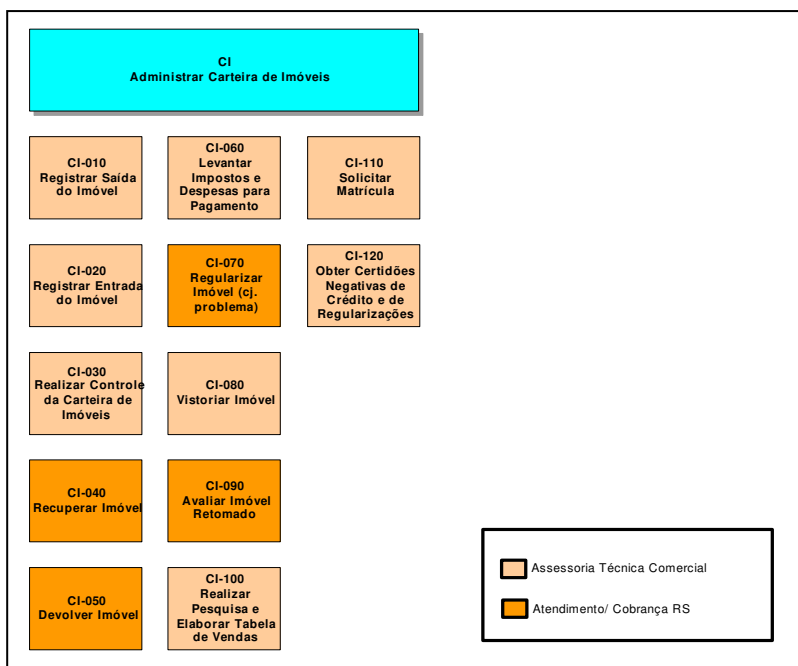
c) Função do processo

Garantir a saúde financeira do condomínio através da administração de seus prestadores de serviços, planejamento de ações preventivas e corretivas, além de controle e rateio dos gastos entre os condôminos.

d) Pontos observados

- Utilização intensiva de planilhas eletrônicas para controle e rateio dos pagamentos, mesmo com a disponibilidade de um sistema especialista.
- Serviço prestado somente nos condomínios em que a empresa detém a propriedade integral do condomínio.

iv. Administrar Carteira de Imóveis



Anexo: Figura 4 – CI: Administrar Carteira de Imóveis

a) Importância do processo para a empresa

Processo de fundamental importância para monitoração e controle dos ativos da empresa, fornecendo informações seguras e atualizadas da carteira de imóveis aos demais setores da empresa.

b) Áreas envolvidas

Identificou-se que dentro desse processo a principal interdependência ocorre entre os seguintes setores:

- Assessoria Técnica Comercial
- Atendimento
- Cobrança

c) Função do processo

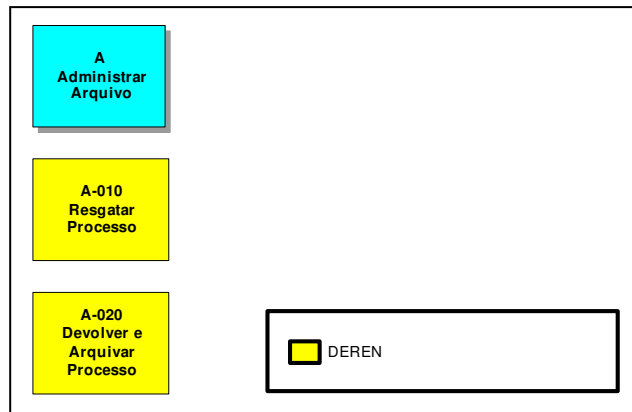
Controlar e monitorar a carteira de imóveis, incorporando todas as alterações ocorridas, inclusive atualização do valor de mercado.

d) Pontos Observados

- Todo o controle da carteira de imóveis é realizado em planilhas eletrônicas.

- Avaliação do valor de mercado para atualização da tabela de vendas não é realizada para toda a carteira de imóveis. Existe uma seleção anterior que inclui os imóveis retomados no período e um conjunto de imóveis pré-definidos pela Gerência.

v. Administrar Arquivo



Anexo: Figura 5 – A: Administrar Arquivo

a) Importância do processo para a empresa

É de fundamental importância para a empresa a preservação dos dados do arquivo para consulta interna ou externa (órgãos regulamentadores).

b) Áreas envolvidas

A rotina está sob a responsabilidade do atual DEREN.

c) Função do processo

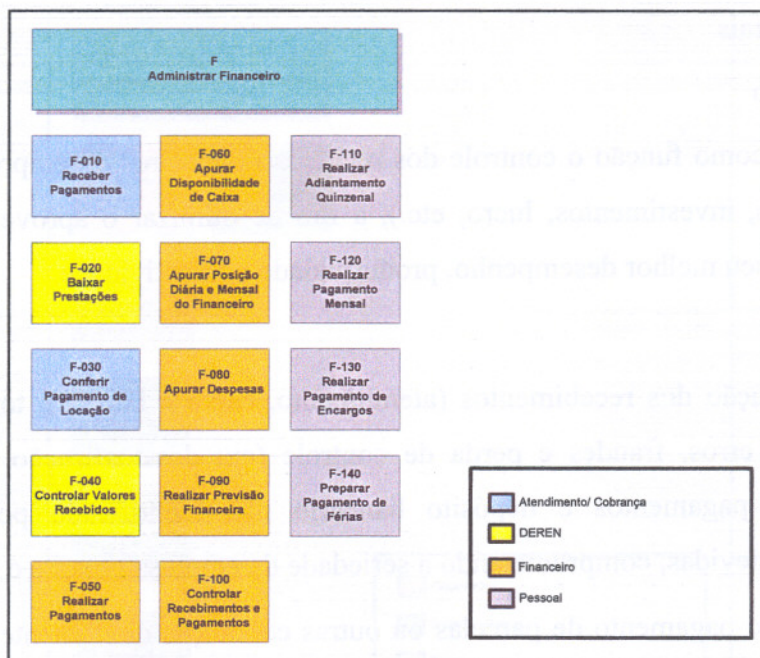
Preservar a documentação da empresa e de seus clientes tornando-a acessível às demais áreas da empresa e órgãos externos para consulta.

d) Pontos Observados

- Volume do arquivo atual exige uma administração cuidadosa para evitar perda de processos e documentos.

Processos de Suporte Mapeados

i. Administrar Financeiro



Anexo: Figura 6 – F: Administrar Financeiro

a) Importância do processo para a empresa

Representa o principal instrumento de administração orçamentária e financeira. Como atividade de suporte, a administração financeira é essencial para prover as necessidades financeiras da empresa.

b) Áreas Envolvidas

As rotinas não se encontravam centralizadas no departamento financeiro, sendo exercidas pelas seguintes áreas:

- Atendimento e cobrança: recebimento de prestações e outros pagamentos dos mutuários.
- DEREN: baixa do pagamento efetivo no sistema operacional.
- Pessoal: relacionamento com o banco para agendar pagamentos dos funcionários.

Identificou-se que dentro desse processo a principal interdependência ocorre entre as seguintes áreas:

- Departamento de Pessoal
- Assessoria Técnica Comercial
- DESEF

- Serviços Gerais

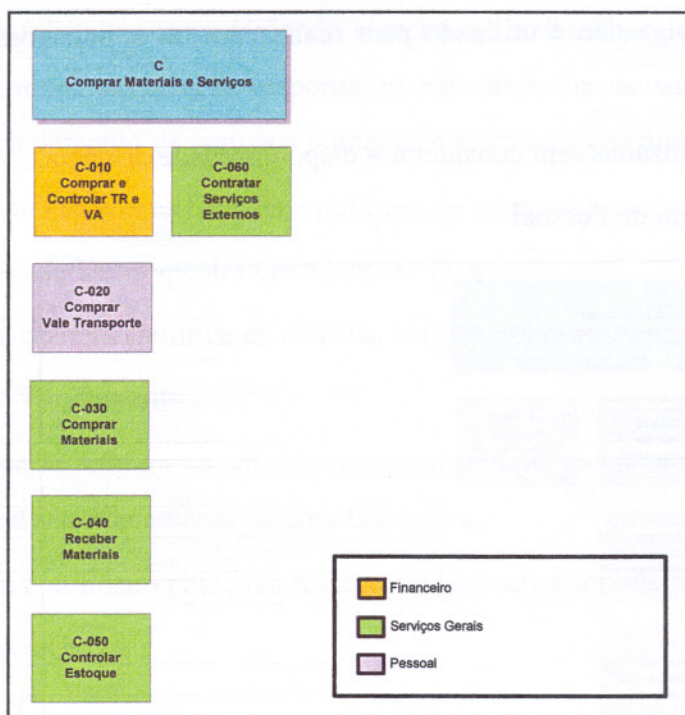
c) Função do processo

Essa rotina tem como função o controle dos recursos financeiros da empresa (controle de pagamentos e entradas, investimentos, lucro, etc.), a fim de otimizar o aproveitamento desses recursos, em busca de seu melhor desempenho, produtividade e lucratividade.

d) Pontos observados

- Descentralização dos recebimentos (atendimento, caixa e bancos), tornando a rotina suscetível a erros, fraudes e perda de controle (ex: desatualização do sistema em relação aos pagamentos e depósito bancário não identificado podem ocasionar cobranças indevidas, comprometendo a seriedade da empresa perante o mercado).
- É permitido o pagamento de parcelas ou outras cobranças diretamente na empresa ou através de depósito bancário. Essa rotina é conduzida pelo Atendimento que encaminha o devedor ao Caixa e o recibo/ comprovante de depósito ao DEREN (Atualizar sistema).
- Os recebimentos realizados no Sul apresentam um intervalo de tempo para serem atualizados no sistema por São Paulo, ocasionando cobranças indevidas.
- Falta de informação sobre pagamentos, compras ou contratação de serviços realizados pelas áreas operacionais, dificultam a rotina financeira, gerando a necessidade de empréstimos, atraso em pagamentos e a incidência de juros e multas, respectivamente.
- Utilização intensiva de planilhas Excel para controle de suas atividades e geração de relatórios.
- Falta de informações para previsão do fluxo de caixa e otimização do aproveitamento dos recursos.

ii. Comprar Materiais e Serviços



Anexo: Figura 7 – C: Comprar Materiais e Serviços

a) Importância do processo para a empresa

O processo tem importância tipicamente de suporte para a empresa.

a) Áreas envolvidas

Depende dos outros departamentos para a realização de suas rotinas.

As virtudes e os problemas existentes em cada área acabam por impactar o bom andamento da área responsável pelas compras de materiais.

b) Função do processo

Atender a demanda de materiais e serviços de cada uma das áreas.

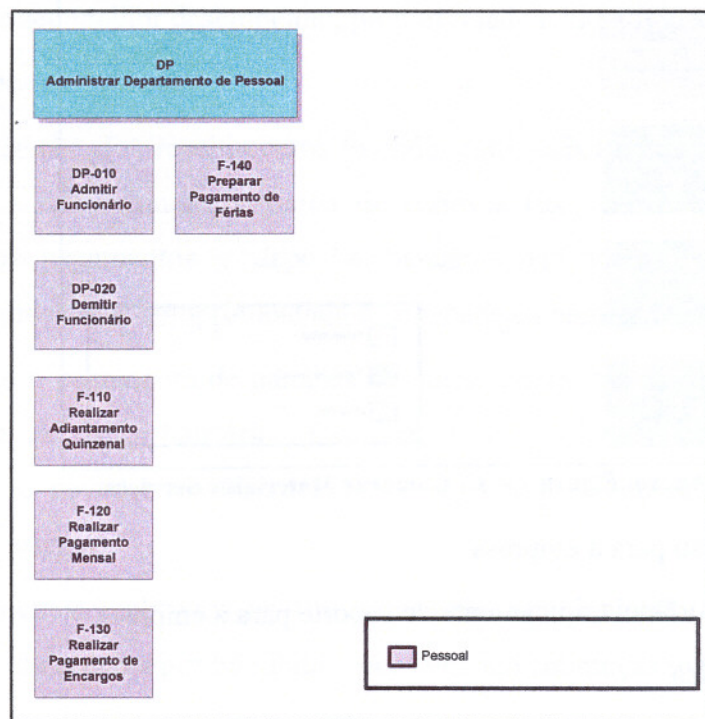
Rotina deve garantir a realização das compras segundo os critérios estabelecidos pela empresa.

c) Pontos observados

- Compras de materiais eram realizadas exclusivamente sob demanda e por uma única área.
- Não há previsão ou planejamento de compras para atendimento das necessidades da empresa.
- Compras de serviço são realizadas diretamente pelas áreas usuárias.

- Sistema Microsiga não é utilizado para realização das solicitações e dos pedidos de compra.
- Compras são realizadas sem considerar a disponibilidade de caixa.

iii. Gerenciar Departamento de Pessoal



Anexo: Figura 8 – DP: Administrar Departamento de Pessoal

a) Importância do processo para a empresa

Processo tipicamente de suporte, sendo responsável pela administração do relacionamento entre os colaboradores e a empresa.

b) Áreas envolvidas

Apesar de ser um processo de suporte, tem vida própria na empresa, uma vez que suas rotinas não dependem de informações de outras áreas.

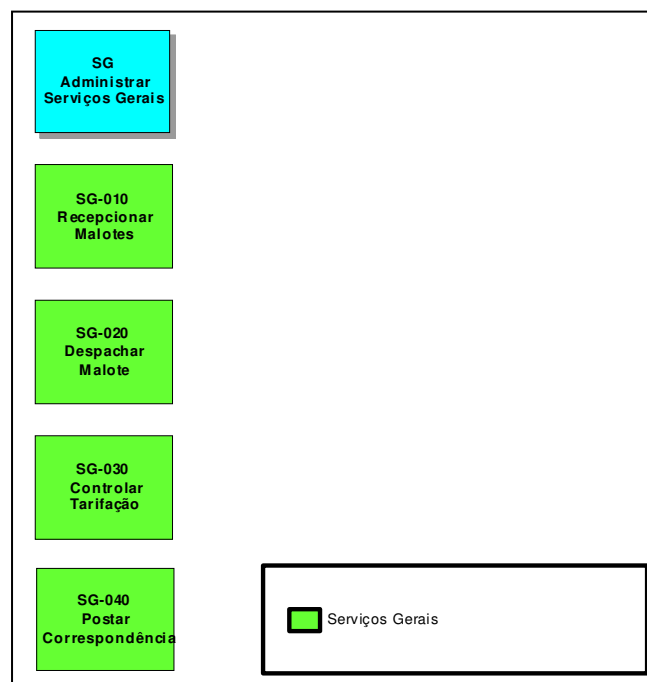
b) Função do processo

Gerenciar as rotinas referentes à administração de funcionários, envolvendo procedimentos de admissão e demissão, pagamento de salários, recolhimento de encargos trabalhistas, relacionamento com sindicatos e funcionários.

c) Pontos observados

- Processo subutilizado compreendendo somente as rotinas básicas de um departamento de recursos humanos. A área responsável não dispunha de subprocessos específicos para um gerenciamento de recursos humanos e as rotinas vigentes eram reativas.
- Ausência de subprocessos formais e políticas de recursos humanos para:
 - Avaliação de Desempenho vinculado ao PLR.
 - Plano de carreira (política de méritos, cargos e salários).
 - Plano de Treinamento.
- As rotinas que se referem ao adiantamento quinzenal e pagamento de salários apresenta atividades que são tipicamente da área financeira.
- O Microsiga é utilizado pela área responsável e conta com bom grau de customização.

iv. Administrar Serviços Gerais



Anexo: Figura 9 – SG: Administrar Serviços Gerais

a) Importância do processo para a empresa

Processo de suporte responsável pela execução de vários pequenos serviços para a empresa e composto de quatro subprocessos.

b) Áreas envolvidas

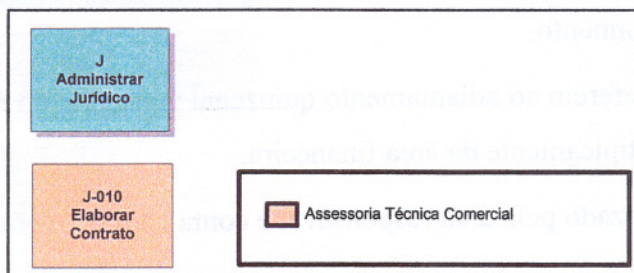
Depende de informações de outras áreas para iniciar ou finalizar suas rotinas.

c) Função do processo

Gerenciar as rotinas referentes à administração do relacionamento da empresa com diversas entidades externas prestadoras de serviços de suporte às atividades da empresa contratante.

Historicamente, esses serviços tem sido terceirizados na grande maioria das empresas por tratar-se de complemento das atividades fim.

v. Administrar Jurídico



Anexo: Figura 10 – J: Administrar Jurídico

a) Importância do processo para a empresa

Processo de suporte responsável pela orientação jurídica da empresa em ações judiciais.

Buscar mecanismos para facilitar as operações da empresa (ex: liberação das hipotecas com crédito caucionado).

b) Áreas envolvidas

Depende de informações de outras áreas para iniciar suas rotinas, especialmente o DEREN para a liberação dos imóveis hipotecados.

Relacionamento com outras áreas da empresa indicaram conflito de informações, uma vez que o corpo de colaboradores desconhece os detalhes do trabalho da área jurídica.

c) Função do processo

Fornecer suporte jurídico em todas as situações onde a empresa depende de orientação especializada nas ações judiciais.

Historicamente, a área jurídica tem sido terceirizada na maioria das empresas.

d) Pontos observados

- A situação entre a CEF e a ABC tem prejudicado as rotinas operacionais da empresa - exemplos:

- Ação de cobrança torna-se menos eficiente porque se sabe da dificuldade de liberação da hipoteca ou da escritura.
- Atendimento tem suas atividades prejudicadas devido à dificuldade em liberar a escritura do imóvel.
- Trâmite das requisições dos departamentos na área jurídica prejudica rotina operacional.
- Não há um procedimento formal dos contratos que devem ser enviados para execução.
- Escritórios de advocacia são contratados para ações específicas segundo o critério de cada gerência.

Anexo 3 – Subprocessos de Negócio Mapeados em Fluxograma

Nesse anexo, apresenta-se o detalhamento dos subprocessos de negócio ao nível de fluxograma de atividades.

Como poderá ser observado, os subprocessos apresentam intensa fragmentação de atividades, o que implica em várias atividades que, a rigor, não agregam valor às rotinas de trabalho e as burocratizam.

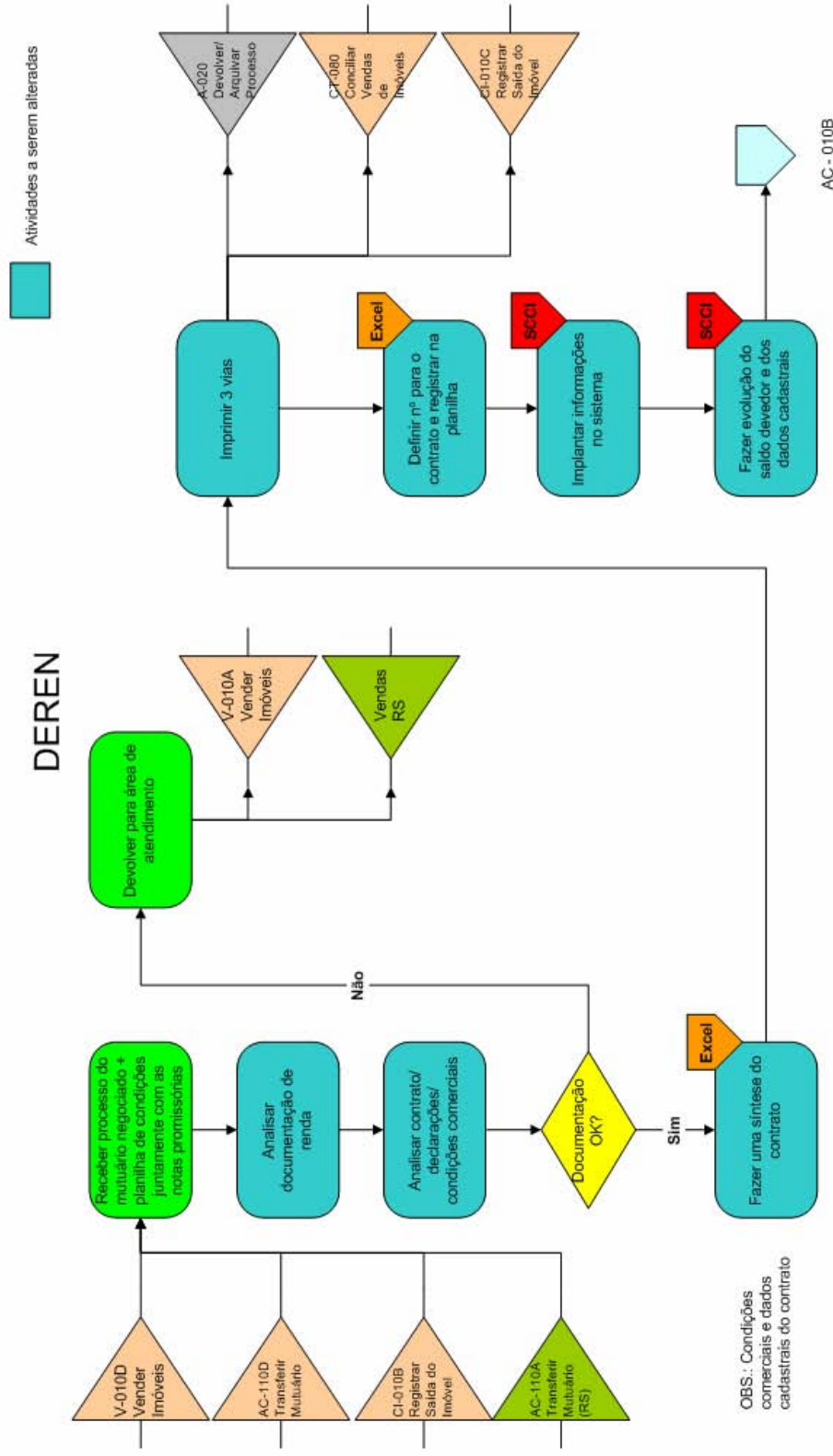
A legenda nas cores azul e laranja indicam as atividades que podem haver otimização e realocação para outros subprocessos, respectivamente.

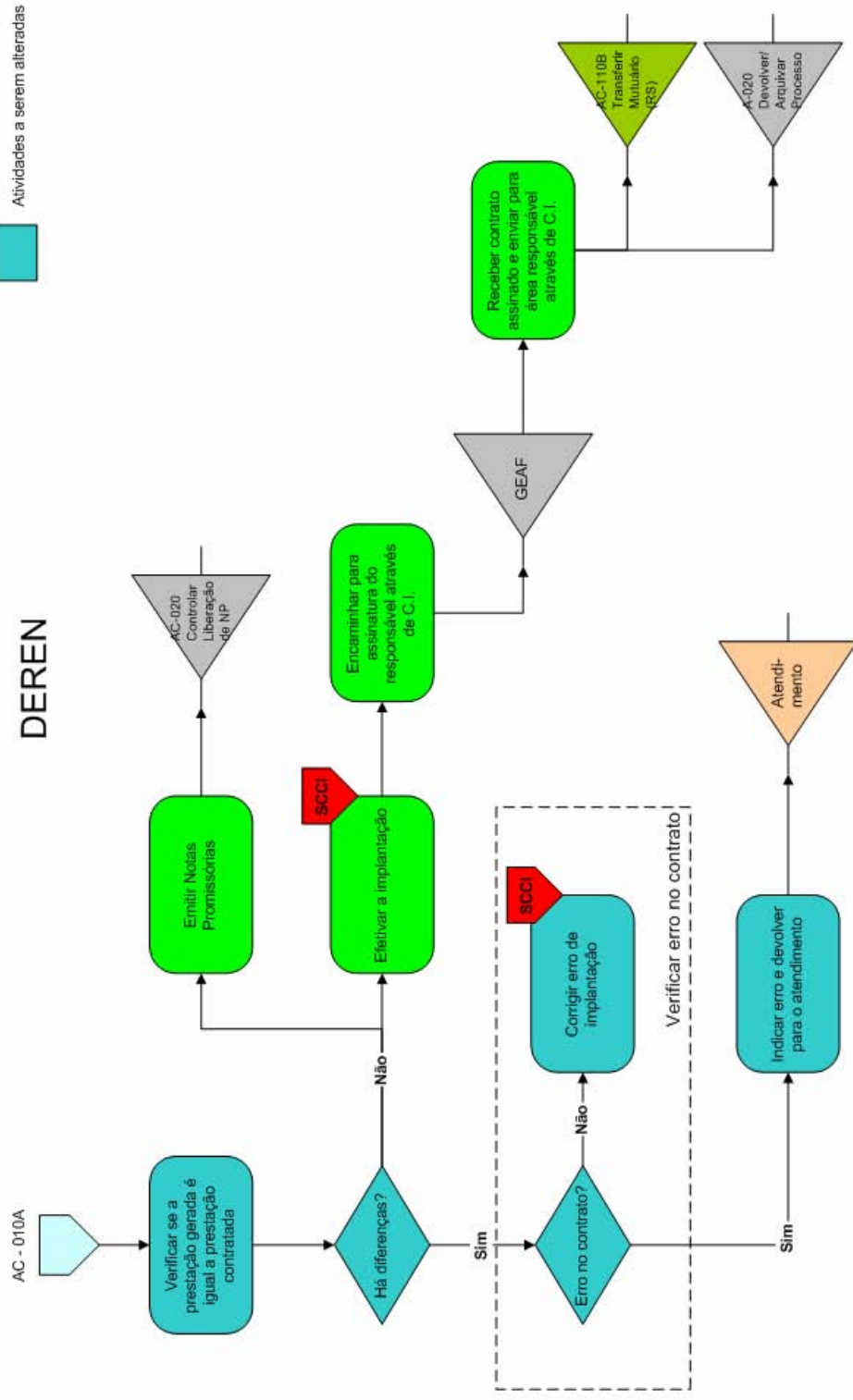
Subprocessos Operacionais do Processo Administrar Crédito

Dentro dos subprocessos operacionais do processo em questão (apresentado no capítulo 4 dessa dissertação, optou-se por apresentar 3 subprocessos dos 29 subprocessos possíveis.

Os subprocessos em questão são os seguintes:

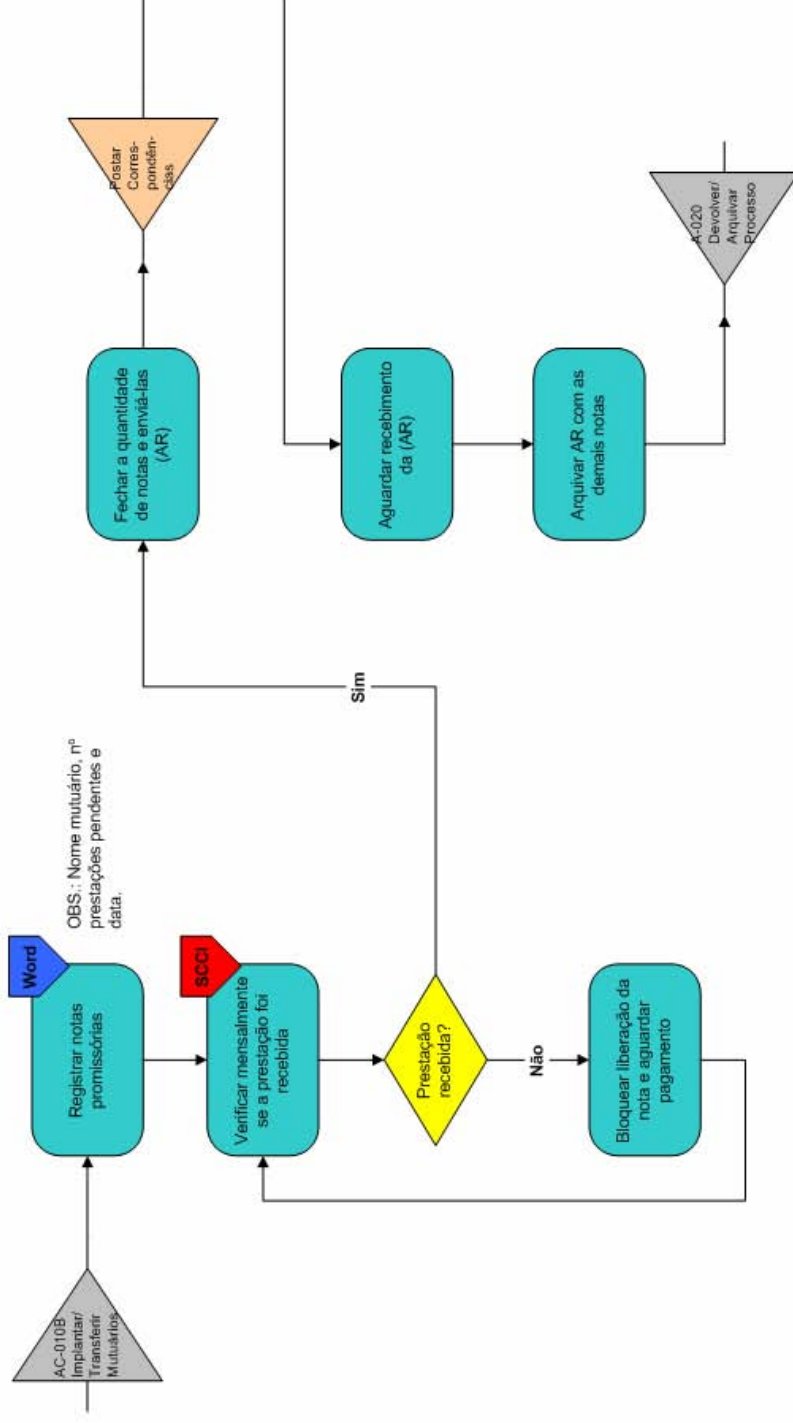
- a) AC – 010 Implantar e Transferir Mutuários
- b) AC – 020 Controlar Liberação de Notas Promissórias
- c) AC – 040 Revisar Contratos

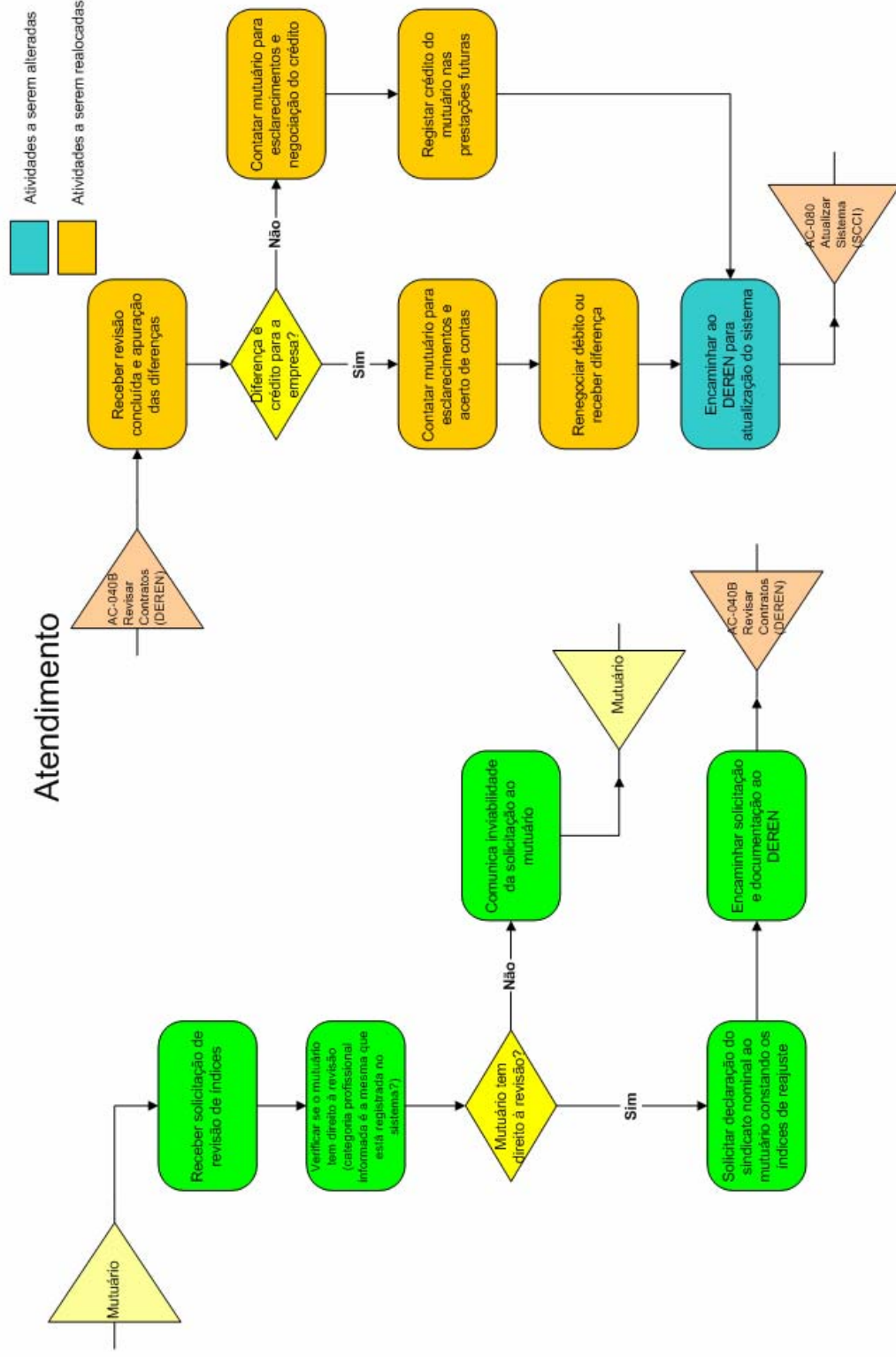




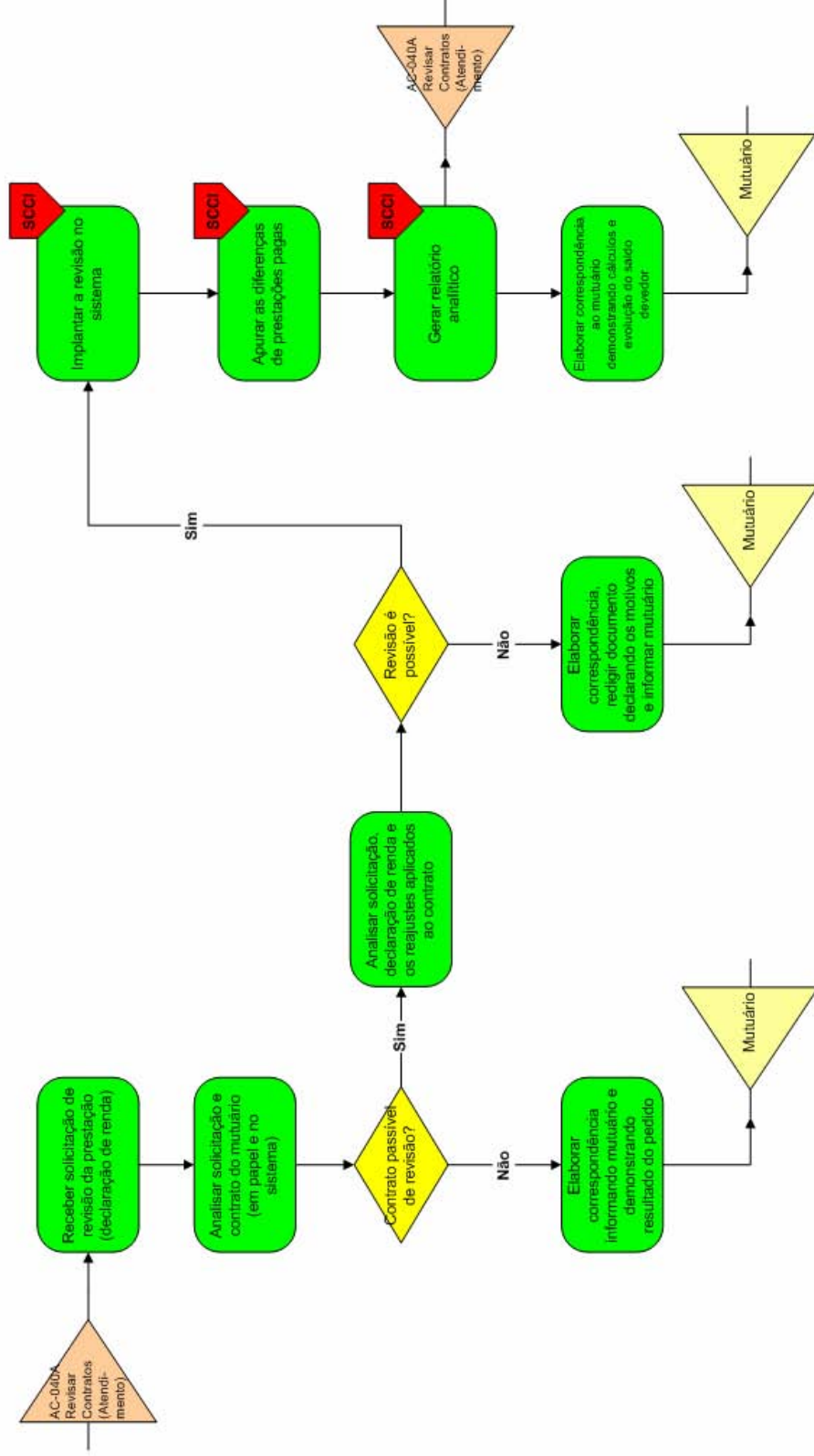
DEREN

Atividades a serem alteradas





DEREN

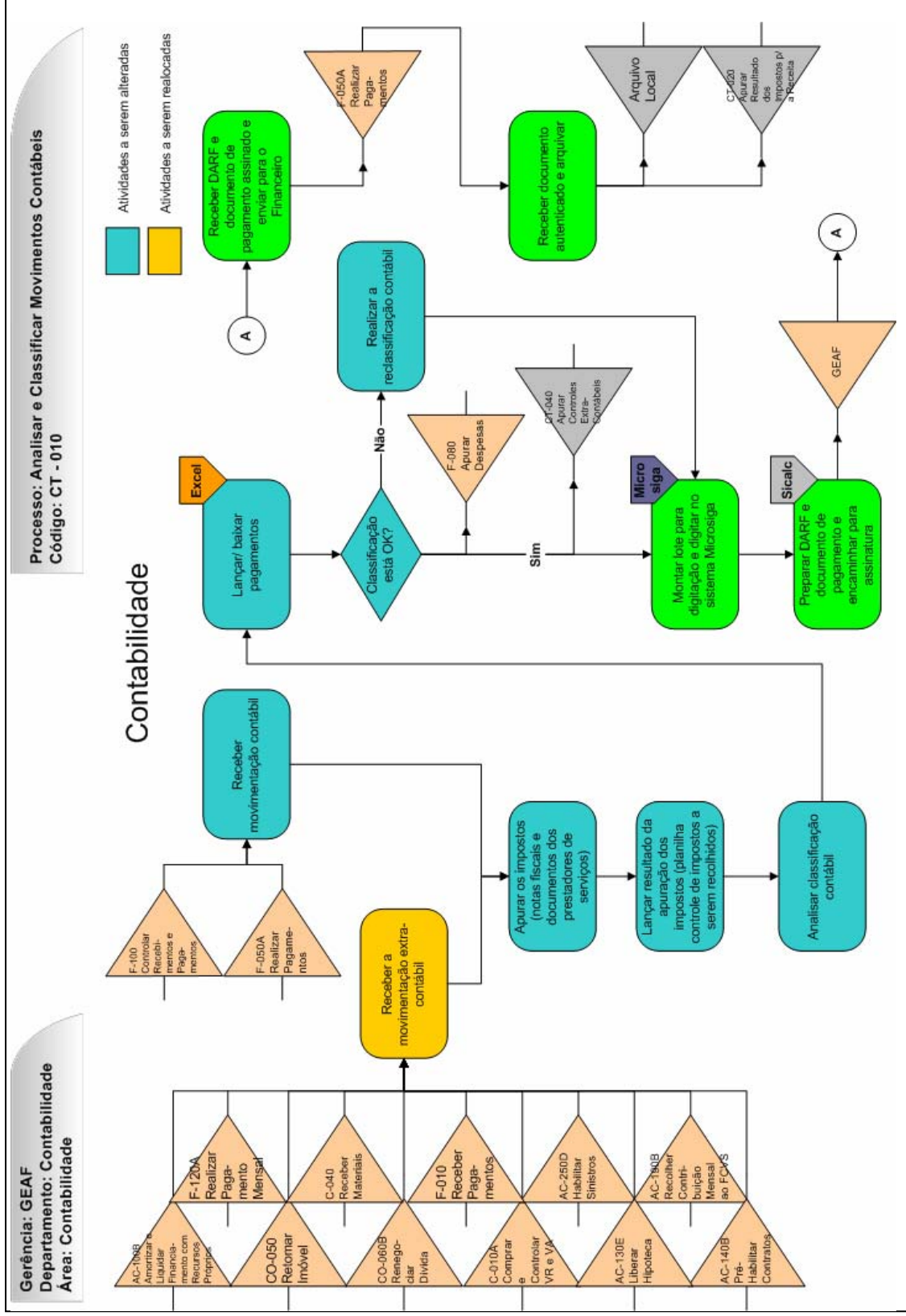


Subprocessos de Suporte do Processo Administrar Contabilidade

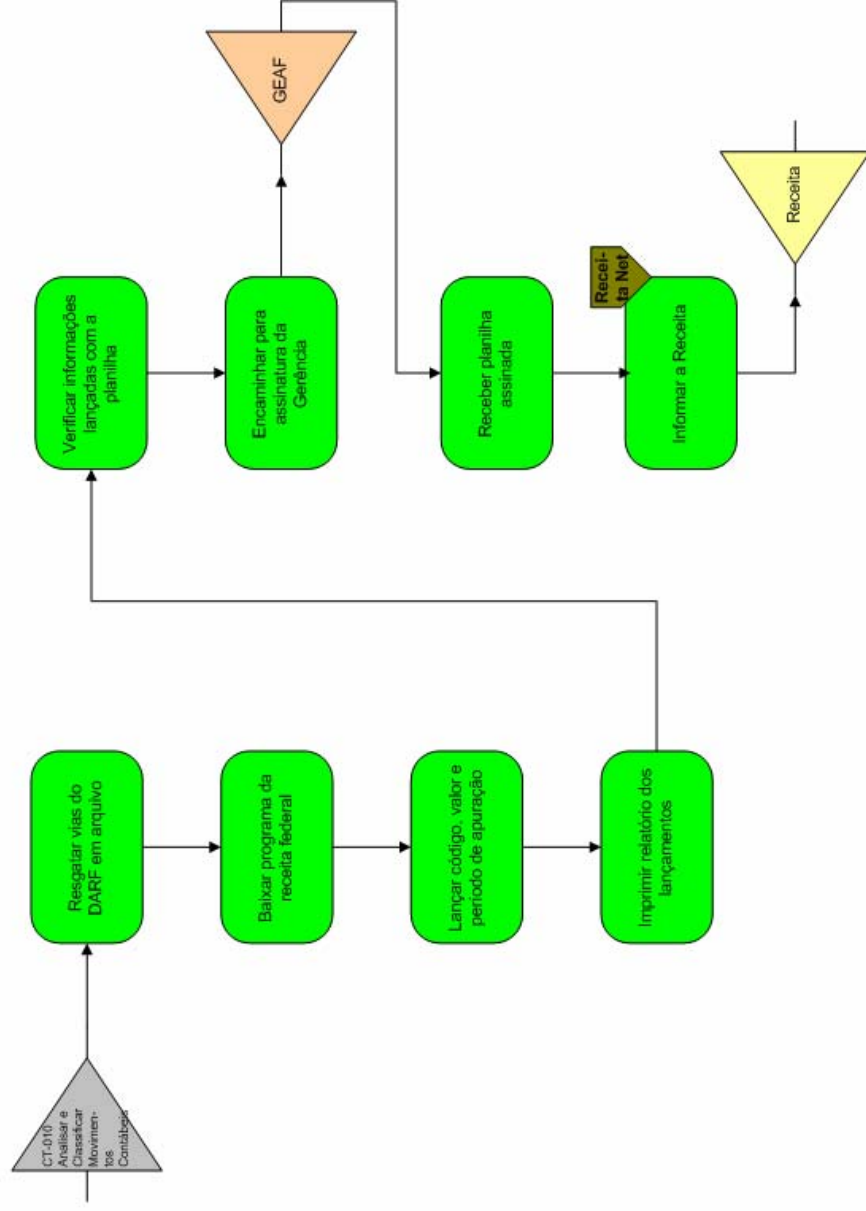
Dentro dos subprocessos de suporte do processo em questão (apresentado no capítulo 4 dessa dissertação, optou-se por apresentar 3 subprocessos dos 10 subprocessos possíveis.

Os subprocessos em questão são os seguintes:

- a) CT – 010 Analisar e Classificar Movimentos Contábeis
- b) CT – 020 – Apurar Resultado dos Impostos para a Receita
- c) CT – 030 – Realizar Conciliação Bancária e de Contas

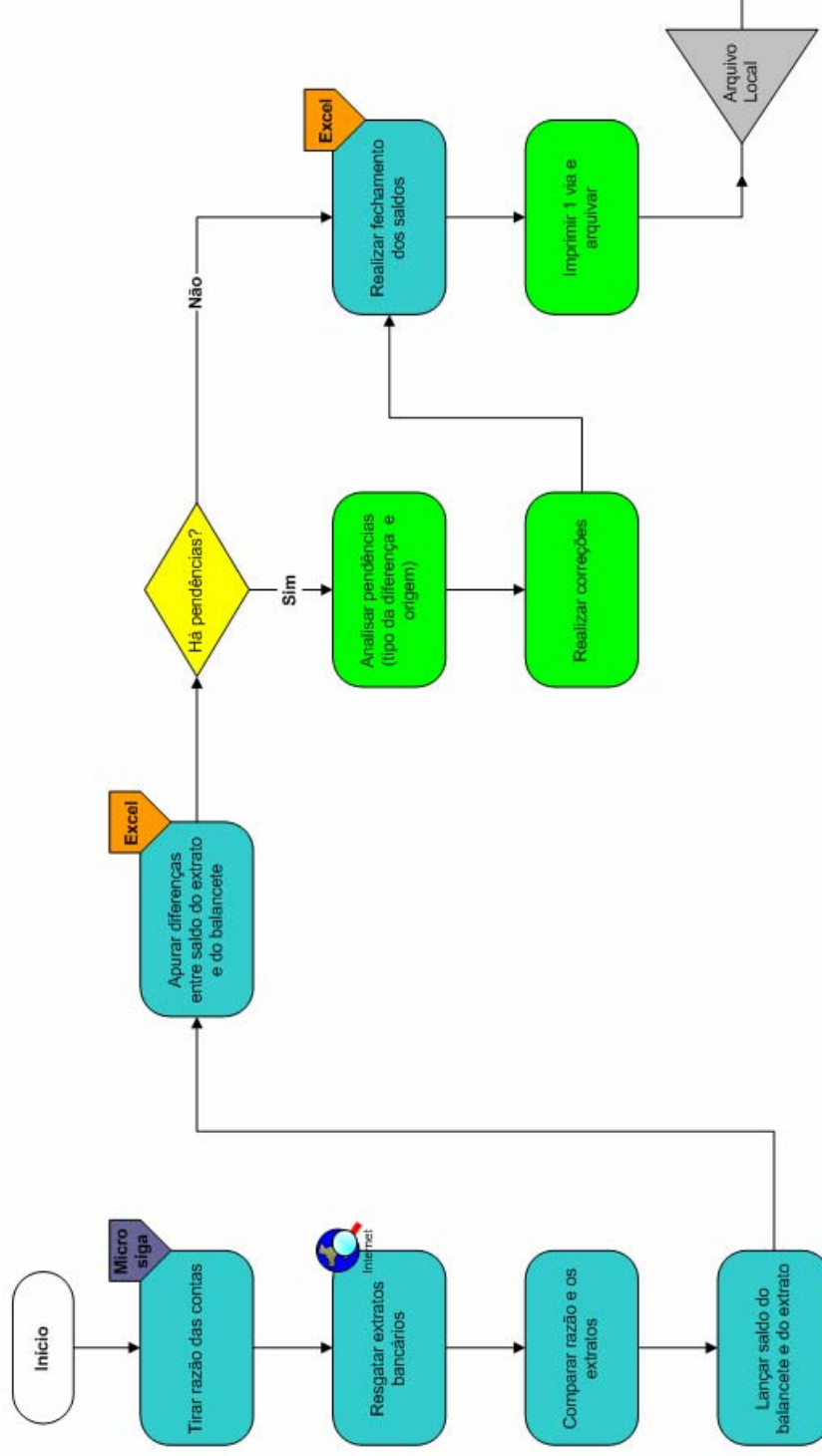


Contabilidade



Contabilidade

Atividades a serem alteradas

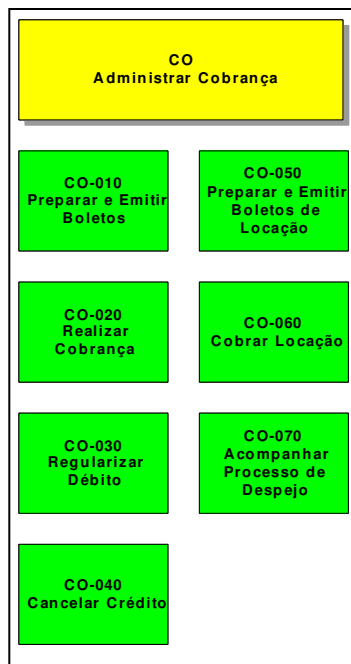


Anexo 4 – Processos de Negócio Redesenhados

Nesse anexo, apresentam-se os processos de negócio redesenhados, ou seja, tal como apresentado no capítulo 4, a gestão de processos inicia-se e conclui-se com o redesenho dos processos de negócio, onde a otimização dos recursos utilizados pela empresa é alcançado.

Processos Operacionais Redesenhados

i. Administrar Cobrança



Anexo: Figura 11 – CO: Administrar Cobrança

a) Melhorias no processo

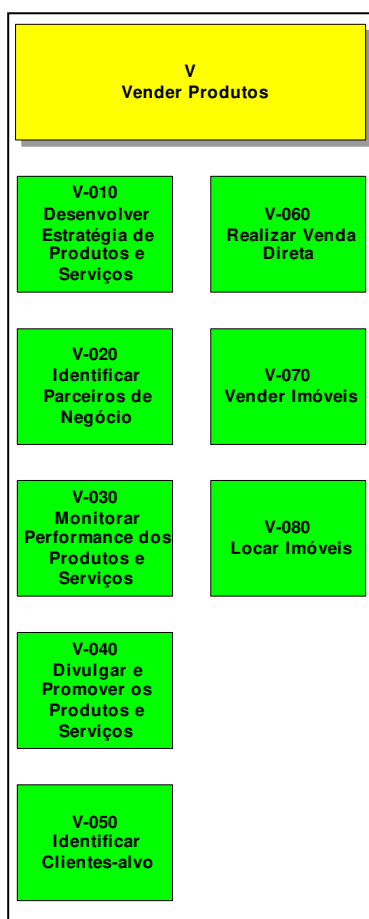
- Segmentação dos contratos em grupos para desenvolvimento e implementação de:
 - Metas de cobrança e de renegociação para cada grupos.
 - Políticas de cobrança e renegociação de contrato com critérios para execução judicial em cada grupo.
 - Plano de financiamento diferenciado para cada grupo e adequação dos mesmos para alavancagem do fluxo de caixa.
 - Classificação dos grupos conforme a política de cobrança estabelecida pela empresa.
- Instituição de instrumentos de cobrança de mercado. Ex: cheque pré-datado.

- Estabelecimento de indicadores de performance para mensurar a eficiência da cobrança e da renegociação e vinculação do resultado ao PLR dos setores envolvidos na cobrança.
- Estabelecimento de novas modalidades de contratos de financiamento.
- Emissão semestral dos boletos em carnês (em implantação):
 - Carnê por família e grupo de contratos com prazo de validade sempre pelos próximos seis meses.
 - Concentração do vencimento em 5 (cinco) datas.
- Definições claras de papéis e responsabilidades, eliminando requisições (ofícios) entre áreas e atividades redundantes.

b) Benefícios

- Cobrança mais eficiente e pró-ativa.
- Melhor previsão do fluxo de recebimentos.
- Diminuição dos gastos com emissão de boletos que antes contava com profissionais dedicados para a função.

ii. Vender Produtos e Serviços



Anexo: Figura 12 – V: Vender Produtos e Serviços

a) Melhorias nos processo

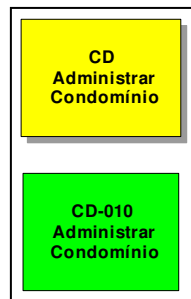
- Constituição de um departamento comercial operante, com processos, políticas e profissionais dedicados.
- Planejamento e formalização de ações comerciais para os produtos e negócios da empresa.
- Centralização do subprocesso vender imóveis no departamento comercial.
- Centralização da qualificação do comprador do imóvel no setor de análise de crédito.
- Desenvolvimento e implementação de sistema informatizado (em *web*) de administração da carteira de imóveis da empresa cobrindo as seguintes necessidades funcionais: tabela de vendas e locação, simulação para compra do imóvel de acordo com os modelos de financiamento, histórico e situação financeira do imóvel.

- Melhorias no sistema SCCI.
- Automatização do processo de controle da carteira de imóveis.

b) Benefícios

- Efetiva ação comercial para alavancagem das vendas da empresa.
- Definição clara de papéis e responsabilidades.
- Eliminação de atividades redundantes entre os setores de atendimento e renegociação de contratos, com conseqüente aumento de eficiência.
- Diminuição dos erros e inconsistências no cálculo do financiamento devido à utilização exclusiva do sistema SCCI para cálculo das prestações.
- Disponibilidade imediata de informações confiáveis.
- Ganho de eficiência através da automatização do processo de controle da carteira de imóveis, eliminando requisições entre áreas e dependência de informações.

iii. Administrar Condomínio



Anexo: Figura 13 – CD: Administrar Condomínio

a) Melhorias no processo

- Mesmo não sendo atividade-fim da empresa, o processo continuo sendo praticado pela ABC, tendo sido estabelecido prazo até janeiro de 2004 para terceirização desse negócio. A informação atualizada em fevereiro de 2004 é de que a terceirização ainda havia sido concluída.

iv. Administrar Carteira de Imóveis



Anexo: Figura 14 – CI: Administrar Carteira de Imóveis

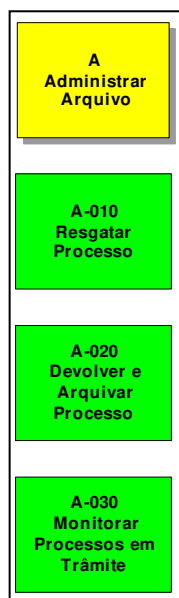
a) Melhorias no processo

- Desenvolvimento do sistema SCCI para contemplar a administração da carteira de imóveis, descontinuando a utilização das planilhas Excel.
- Segmentação da carteira atual de imóveis em grupos, segundo os critérios de mercado.
- Adequação do custo da oferta à percepção de valor do mercado.
- Adequação dos modelos de financiamento por grupo de imóveis.

b) Benefícios

- Redução nos erros e nas trocas de informações inconsistentes.
- Acesso a informações seguras e confiáveis.
- Ganho de eficiência com a automatização do processo e número de recursos envolvidos.

v. Administrar Arquivo



Anexo: Figura 15 – A: Administrar Carteira de Imóveis

a) Melhorias no processo

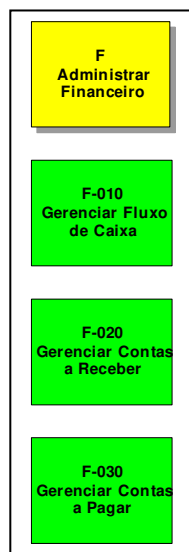
- Centralização dos arquivos e priorização dos contratos, mantendo na empresa somente os arquivos ativos.
- Digitalização do arquivo ativo (em implantação).
- Terceirização do arquivo de contratos e documentos inativos.
- Seleção e terceirização (ou descarte) do arquivo morto.

b) Benefícios

- Redução de custos fixos.
- Acesso simultâneo a todas as informações do arquivo.

Processos de Suporte Redesenhados

i. Administrar Financeiro



Anexo: Figura 16 – F: Administrar Financeiro

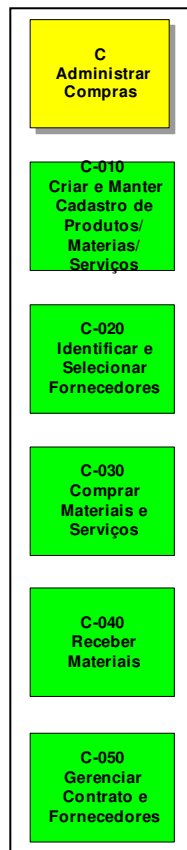
a) Melhorias no processo

- Centralização da rotina contas a receber no departamento financeiro, enforcing a garantia da qualidade na origem dos pagamentos.
- Elaboração e instituição de política de contas a pagar vinculada à política de compra.
- Ativa Participação da área financeira nas decisões de compra e contratação de serviços.

b) Benefícios

- Visão correta e controle do fluxo de caixa: melhor previsão da disponibilidade de caixa para orientação dos investimentos.
- Redução nas possibilidades de fraude.
- Fortalecimento dos pontos de controle.
- Eliminação de atividades redundantes.

ii. Administrar Compras



Anexo: Figura 17 – C: Administrar Compras

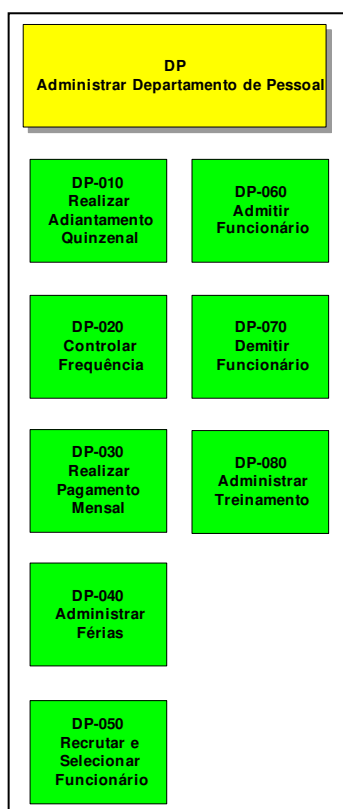
a) Melhorias no processo

- Implantação do módulo de compras do Microsiga para utilização na rotina de compras.
- Subordinação do setor de compras a gerência administrativo-financeira.
- Centralização das compras de materiais e serviços e controle de estoques somente no setor de compras (com suporte técnico do setor requisitante).

b) Benefícios

- Melhor controle das compras tanto sob o ponto de vista da necessidade quanto do fluxo de caixa.
- Definição clara de papéis e responsabilidades.
- Eliminação de interfaces desnecessárias entre as áreas.

iii. Administrar Departamento de Pessoal



Anexo: Figura 18 – DP: Administrar Departamento de Pessoal

a) Melhorias no processo

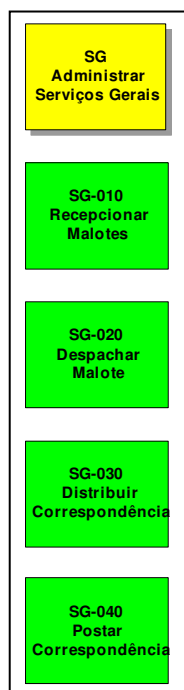
- Remodelação do departamento original com visão voltada para recursos humanos.
- Eliminação de interfaces desnecessárias entre o departamento de recursos e as demais áreas da empresa.
- Instituição de uma política de recursos humanos.
- Aplicação de práticas encontradas no mercado, tais como:
 - Banco de Horas – para controle e compensação de horas extras realizadas pelos colaboradores.
 - Horário Flexível de Trabalho – flexibilidade na entrada e saída do colaborador da empresa (limitado ao tipo de trabalho realizado).
 - Avaliação de Desempenho por Competência – os critérios a serem avaliados retratam as competências exigidas para cada cargo e função.

- Avaliação 360° - implementação do processo de avaliação para cada colaborador onde esse é avaliado por si mesmo, pelo seu superior, subordinados e pares.

b) Benefícios

- Eliminação de atividades e rotinas que não agregam valor e instituição de uma filosofia de recursos humanos.
- Refinamento da visão estratégica da empresa, passando a considerar o gerenciamento de recursos humanos uma necessidade competitiva e não um ônus para a empresa, treinando os colaboradores com perfil mais adequado para a empresa.

iv. Administrar Serviços Gerais



Anexo: Figura 19 – SG: Administrar Serviços Gerais

a) Melhorias no processo

- Eliminação de atividades redundantes e que não agregam valor.
- Terceirização da rotina Posta Correspondência (em andamento).
- Vinculação do setor à gerência administrativo-financeiro.

b) Benefícios

- Eliminação dos custos associados a atividades que não agregam valor.

v. Administrar Jurídico



Anexo: Figura 20 – J: Administrar Jurídico

a) Melhorias no processo

- Segmentação dos contratos e definição das ações a serem aplicadas em cada grupo. Por exemplo: contratos inadimplentes que, segundo os critérios definidos na política de cobrança da empresa, justifiquem o início de uma ação judicial.

b) Benefícios

- Visão clara dos contratos que exigem ação judicial de acordo com relação de custo-benefício.
- Redução dos gastos com honorários, custas de processos judiciais, entre outros.

Anexo 5 – Subprocessos de Negócio Redesenhados em Fluxograma

Esse anexo traz os subprocessos de negócio redesenhados ao nível de fluxograma. A diferença em relação ao anexo 4 é que, nesse caso, apresentam-se as sugestões em seu nível máximo de detalhamento para a definição de procedimentos para as rotinas diárias. Os subprocessos redesenhados apresentam as melhores soluções de acordo com a gestão de processos.

Subprocessos Operacionais do Processo Administrar Crédito

Conforme visto no capítulo 4, o processo operacional Administrar Crédito apresenta 23 subprocessos. Tal como expresso no anexo 3, apresenta-se três subprocessos. A diferença nesse caso é de que as rotinas seguem um fluxo lógico de operações e otimização. Desta forma, a correlação dos subprocessos redesenhados com os subprocessos mapeados não ocorre, uma vez que a intenção do redesenho é justamente conduzir a empresa para uma gestão baseada em processos.

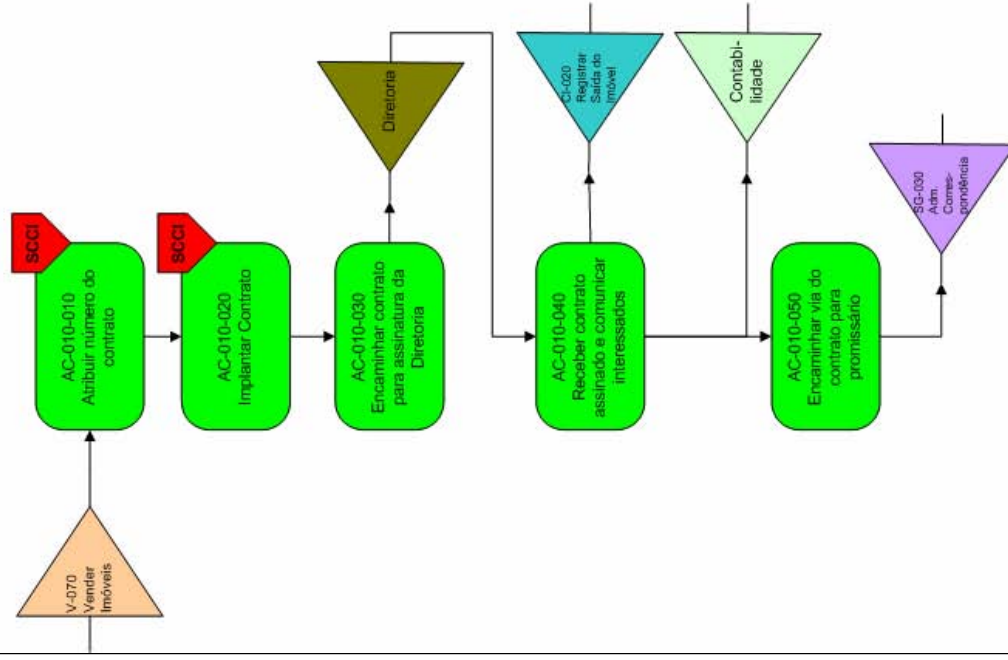
Como poderá ser visto na representação dos fluxogramas, existe a indicação das atividades que devem ser realizadas por determinado cargo, deixando claro a responsabilidade de cada cargo na realização da rotina.

Os subprocessos operacionais aqui detalhados ao nível de fluxograma são os seguintes:

- a) AC – 010: Implantar Contrato
- b) AC – 020: Realizar Faturamento Mensal
- c) AC – 030: Alterar Dados Cadastrais
- d) AC – 050: Alterar Contrato

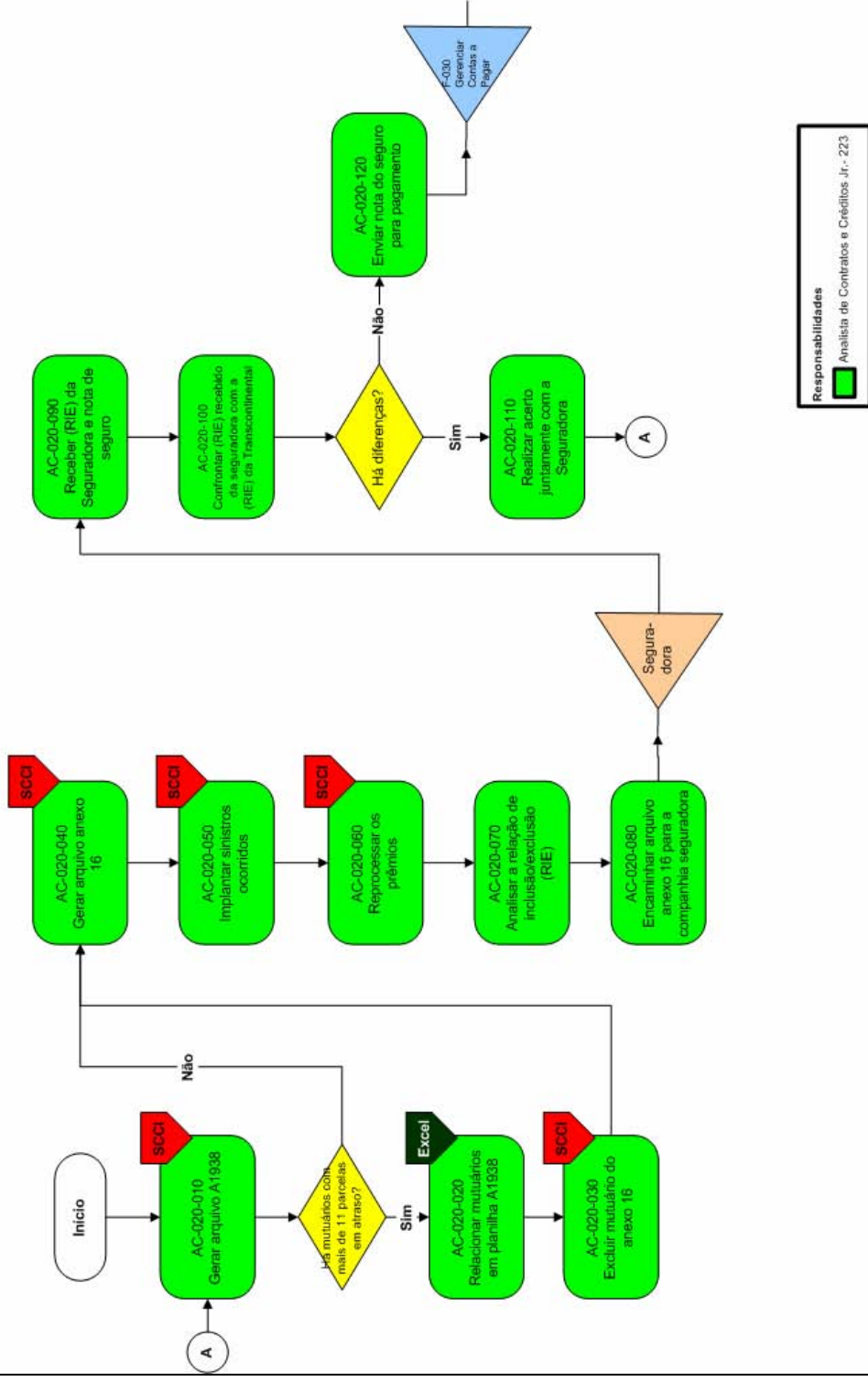
Administrar Crédito

Implantar Contrato AC-010

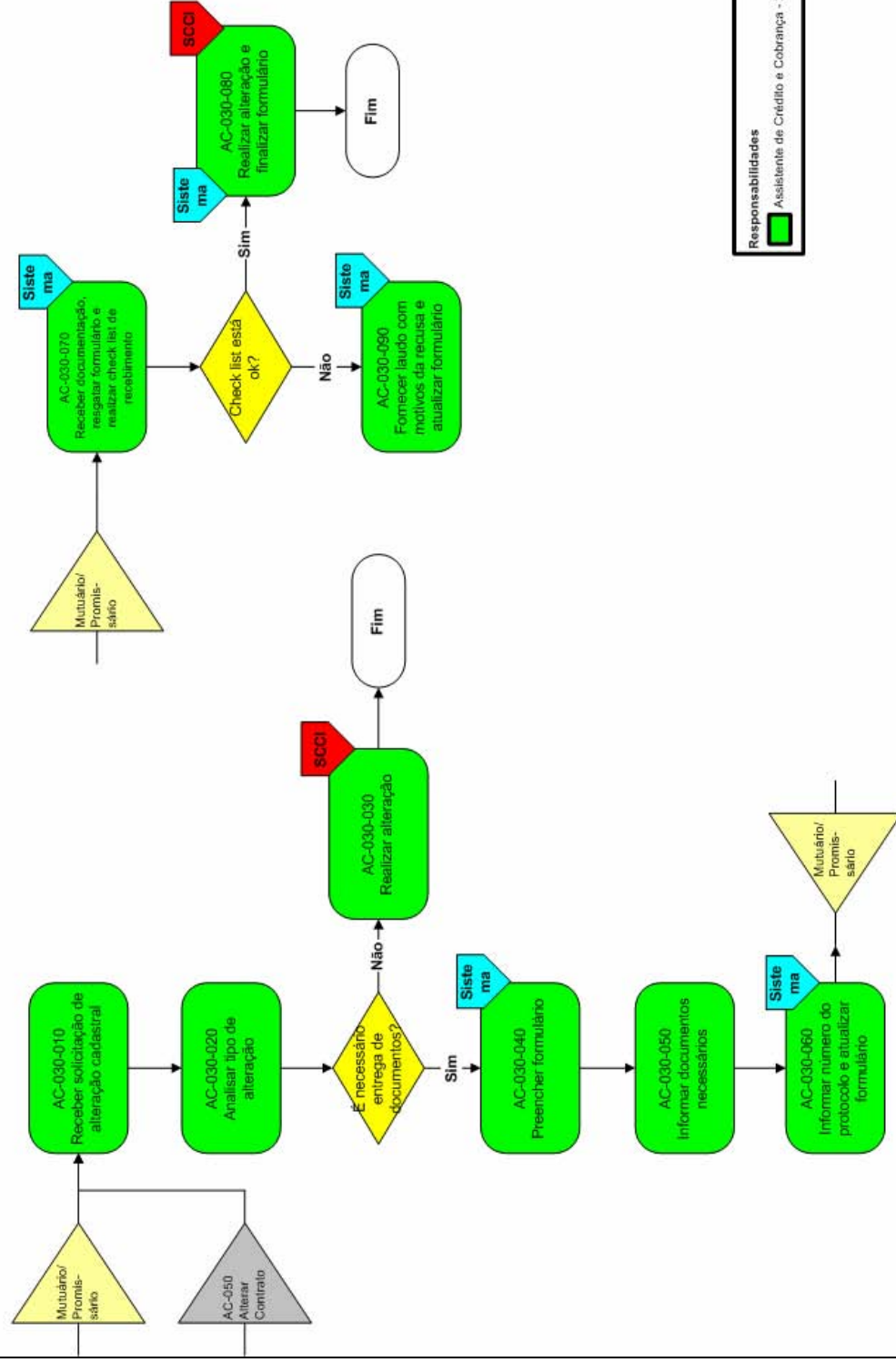


Administrar Crédito

Realizar Faturamento Mensal AC-020

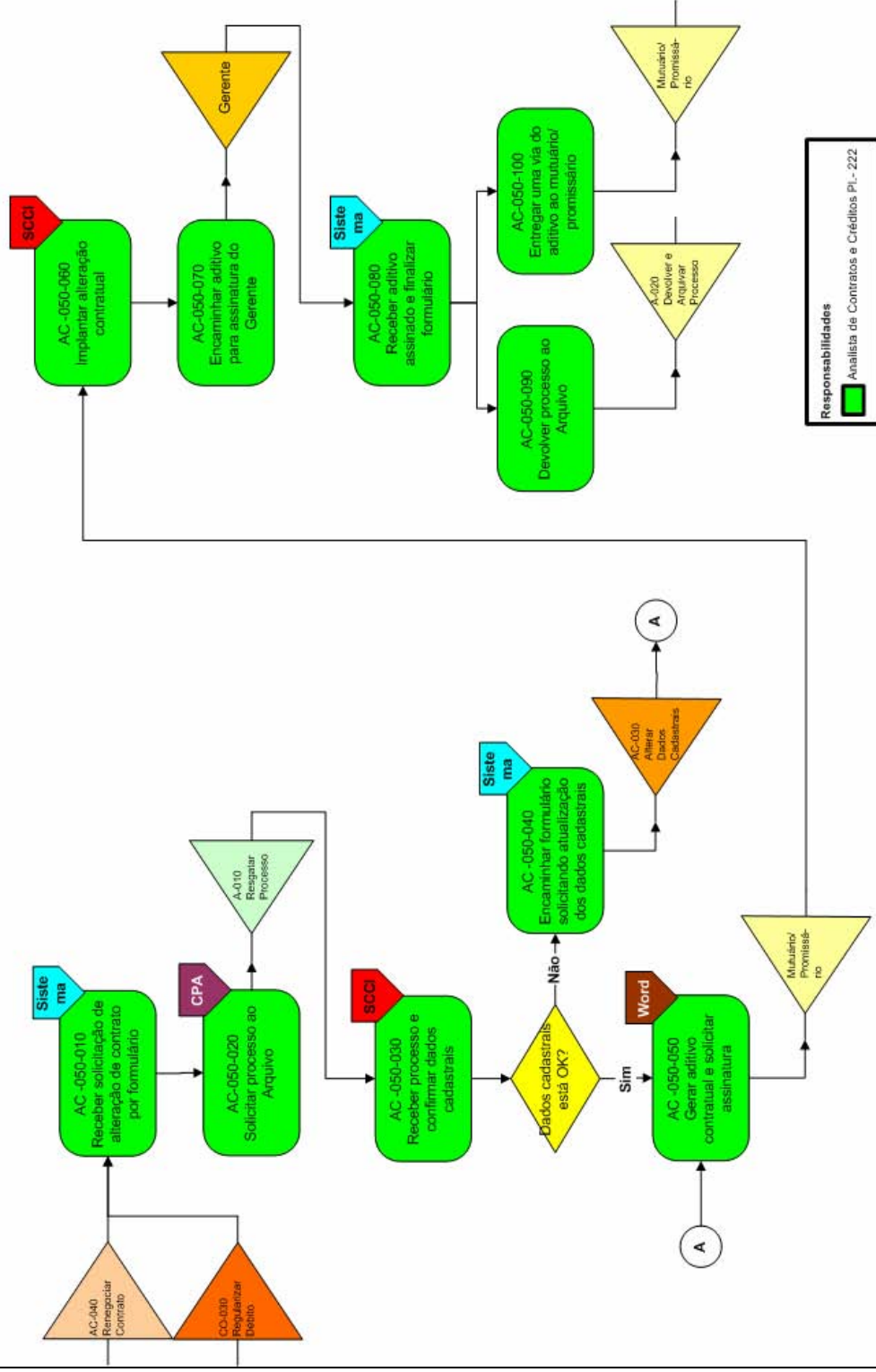


Administrar Crédito Alterar Dados Cadastrais AC-030



Administrar Crédito

Alterar Contrato AC-050



Subprocessos de Suporte do Processo Administrar Contabilidade

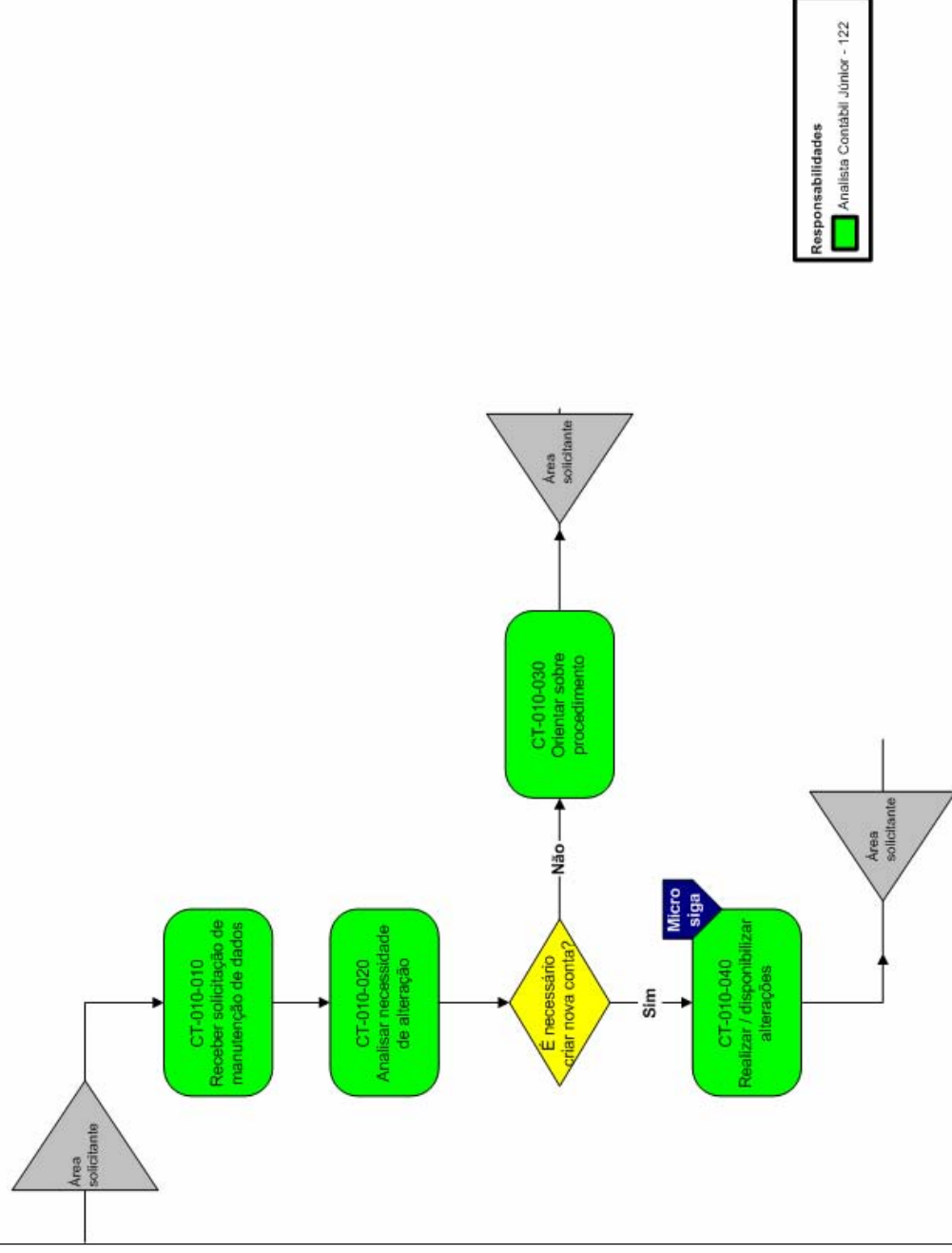
Tal como detalhado no subtópico anterior, os subprocessos de suporte estão representados de forma otimizada e que conduzem a uma gestão baseada em processos.

Os subprocessos apresentados são os seguintes:

- a) CT – 010 Manter Estrutura e Plano de Contas
- b) CT – 020 Realizar Conciliação Contábil e Fechamento Mensal da Contabilidade
- c) CT – 030 Realizar Fechamento Mensal

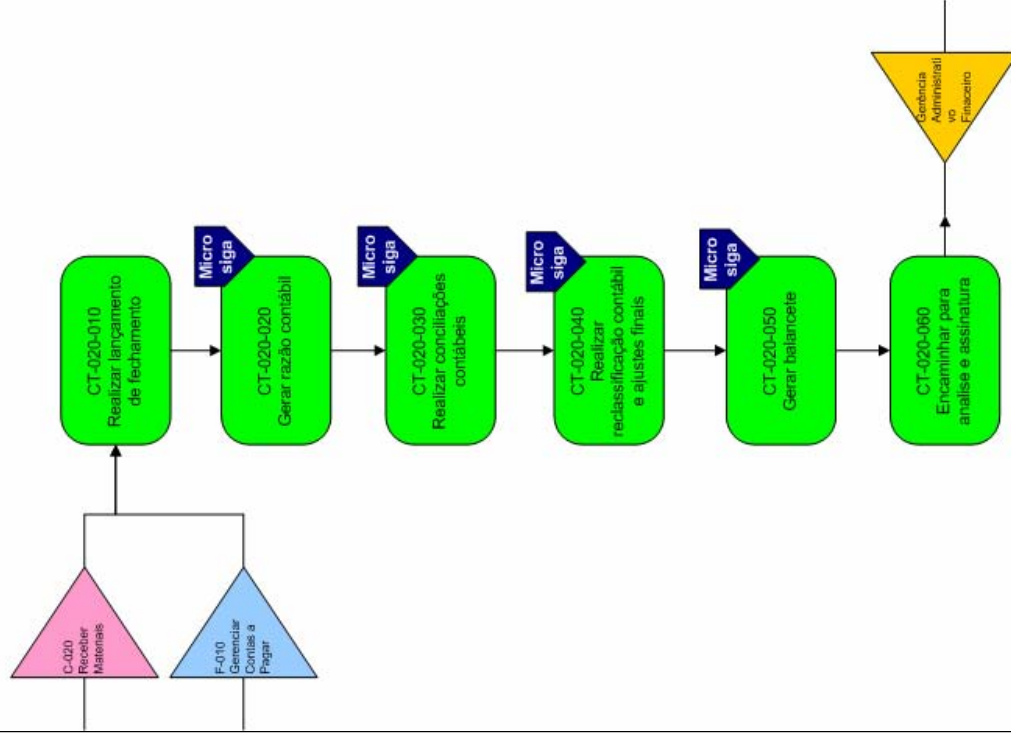
Administrar Contabilidade

Manter Estrutura e Plano de Contas CT-010



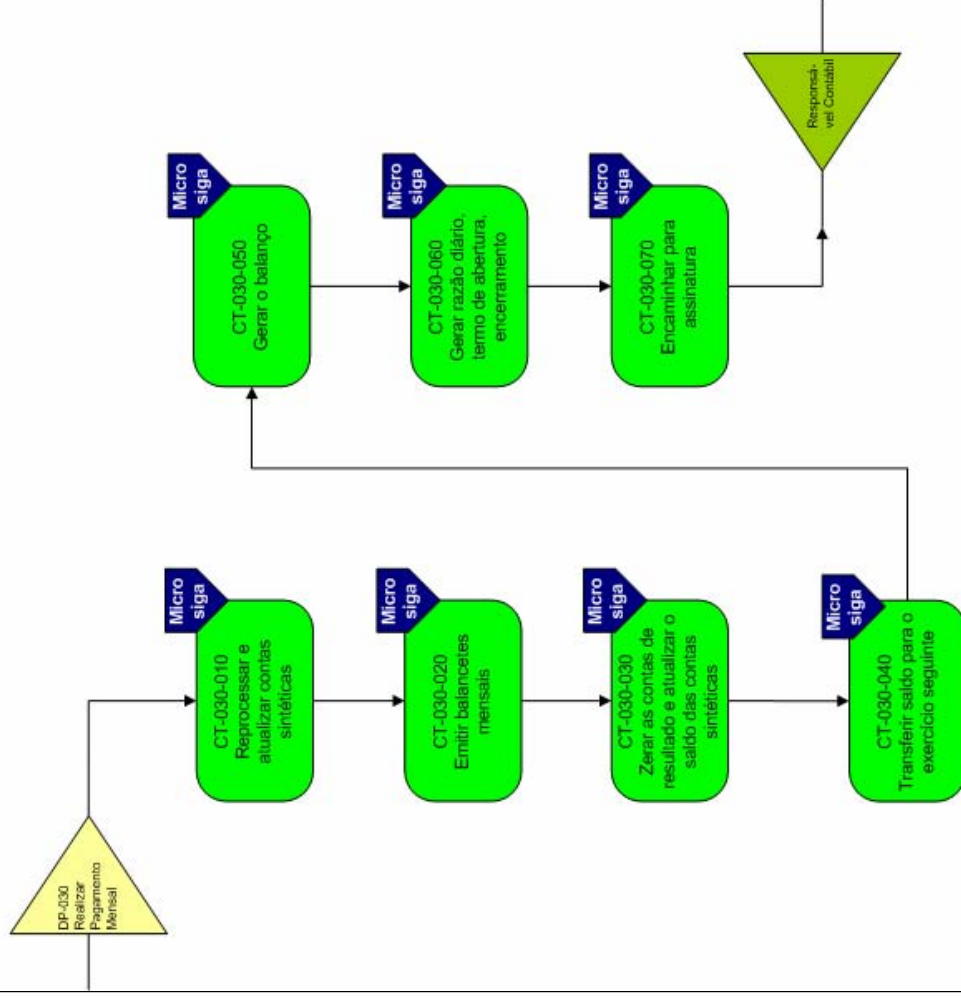
Administrar Contabilidade

Realizar Conciliação Contábil e Fechamento Mensal da Contabilidade CT-020



Administrar Contabilidade

Realizar Fechamento Anual CT-030



Anexo 6 – Estrutura de Recursos Humanos Mapeada

Comparativo Salarial – Mapeamento Quantitativo em Recursos Humanos

i. Evolução do Número de Funcionários

Anexo: Tabela 1 – Evolução do Número de Funcionários

MESES	1999	2000	2001	2002	2003
JANEIRO	97	99	84	119	118
FEVEREIRO	98	98	85	122	116
MARÇO	96	80	84	124	115
ABRIL	95	77	84	124	-
MAIO	98	76	85	122	-
JUNHO	95	76	91	123	-
JULHO	95	76	91	123	-
AGOSTO	99	79	91	124	-
SETEMBRO	98	82	90	124	-
OUTUBRO	98	83	119	123	-
NOVEMBRO	98	83	119	123	-
DEZEMBRO	99	84	119	118	-
MÉDIA	97	83	95	122	116

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

A tabela acima demonstra a evolução do número total de funcionários da ABC desde 1999.

Pode-se perceber que entre os anos de 1999 e 2000 houve uma pequena redução de pessoal e, posteriormente, um aumento gradativo até 2001, quando houve a transferência de 29 (vinte e nove) funcionários de outra empresa do grupo para a unidade de Porto Alegre.

Em 2002 houve novamente um pequeno aumento do número de funcionários, em função da criação da filial de Florianópolis. Desde então, o número de funcionários vem se mantendo estável.

ii. Número de Funcionários por Tempo de Empresa

Anexo: Tabela 2 – Número de Funcionários por Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE / FLORIANÓPOLIS	TOTAL	%
MENOS DE 1 ANO	-	2	2	2
DE 01 A 03 ANOS	27	5	32	28
DE 04 A 06 ANOS	13	-	13	11
DE 07 A 09 ANOS	6	1	7	6
DE 10 A 12 ANOS	4	2	6	5
DE 13 A 15 ANOS	5	7	12	10
DE 16 A 20 ANOS	20	7	27	24
DE 21 A 25 ANOS	10	6	16	14
TOTAL	85	30	115	100

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

A tabela acima reflete a maior concentração de funcionários entre 10 e 25 anos de empresa, o que representa 53% do total de funcionários, sendo também significativo o número de funcionários entre 1 e 6 anos de serviços prestados que totalizam 41%, estando a maioria destes localizados na matriz em São Paulo.

A média de tempo de casa dos funcionários em São Paulo é de 10 anos, enquanto que em Porto Alegre e Florianópolis é de 13 anos.

iii. Número de Funcionários por Grau de Instrução e Salários

a) Situação em São Paulo

Anexo: Tabela 3 – No. Funcionários: Grau de Instrução e Salários (São Paulo)

GRAU DE INSTRUÇÃO	4 SM	4 a 5 SM	5 a 10 SM	10 a 15 SM	15 a 20 SM	20 a 30 SM	Acima 30 SM	TOTAL	%
Sem Instrução	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ensino Fundamental Incompleto	4	2	2	-	-	-	-	8	9
Ensino Fundamental Completo	4	1	-	-	-	-	-	5	6
Ensino Médio Incompleto	1	-	4	1	-	1	-	7	8
Ensino Médio Completo	3	1	21	7	-	-	1	33	39
Superior Incompleto	-	-	7	6	-	1	-	14	17
Superior Completo	-	-	3	3	5	6	1	18	21
TOTAL	12	4	37	17	5	8	2	85	100

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

De acordo com a tabela acima, pode-se constatar que:

- 100% dos funcionários com ensino fundamental incompleto são do nível operacional. Destes, 75% estão na faixa de até 5 SM (salários mínimos) e 25%, na faixa de 5 a 10 SM.
- 100% dos funcionários com ensino fundamental completo são do nível operacional e estão na faixa de até 5 SM.
- 86% dos funcionários com ensino médio incompleto são do nível administrativo e destes, 17% estão na faixa de até 4 SM e 83%, estão na faixa de 5 a 15 SM. 14% dos funcionários com ensino médio incompleto são do nível de chefia (ou supervisão) e estão na faixa de 20 a 30 SM. Estes 14% correspondem a 1 funcionário.
- 97% dos funcionários com ensino médio completo são do nível administrativo e 3% do nível gerencial. Dos 97%, 12,5% estão na faixa de até 5 SM, enquanto que 87,5% estão na faixa de 5 a 15 SM. Com relação aos 3% referentes ao nível gerencial, 100% (correspondente a 1 funcionário), estão na faixa de acima de 30 SM.
- 100% dos funcionários com ensino superior incompleto são do nível administrativo, e destes, 83% estão na faixa entre 5 e 15 SM, enquanto que 7% (correspondente a 1 funcionário), estão na faixa de 20 a 30 SM.
- 67% dos funcionários com ensino superior completo são do nível administrativo, 28% são do nível de chefia (ou supervisão), enquanto que 5% são do nível gerencial. Dos 67% que são do nível administrativo, 92% estão na faixa de 10 a 20 SM, enquanto que 8% estão na faixa de 20 a 30 SM. Dos 28% que são do nível de chefia (ou supervisão), 100% estão na faixa de 20 a 30 SM e dos 5% do nível gerencial, 100% estão na faixa de mais de 30 SM. Estes 5% correspondem a 1 funcionário.

Os números demonstrados constataam que, de todos os funcionários de nível administrativo, somente 14% possuem ensino superior completo. Os outros 86% possuem ensino médio completo ou ensino superior incompleto. Porém, a grande maioria destes recebe salários entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 (5 a 15 SM), o que pode ser considerada uma faixa salarial alta em relação à escolaridade apresentada quando comparados com as faixas salariais praticadas pelo mercado.

b) Porto Alegre e Florianópolis

Anexo: Tabela 4 – No. Funcionários: Grau de Instrução e Salários (POA e Florianópolis)

GRAU DE INSTRUÇÃO	4 SM	4 a 5 SM	5 a 10 SM	10 a 15 SM	15 a 20 SM	20 a 30 SM	Acima 30 SM	TOTAL	%
Sem Instrução	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ensino Fundamental Incompleto	1	-	1	-	-	-	-	2	7
Ensino Fundamental Completo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ensino Médio Incompleto	-	-	3	-	-	-	-	3	10
Ensino Médio Completo	4	-	9	1	1	-	-	15	50
Superior Incompleto	1	-	4	1	-	-	-	6	20
Superior Completo	-	-	1	2	-	-	1	4	13
TOTAL	6	-	18	4	1	-	1	30	100

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

De acordo com o quadro da figura 4.21 B, pode-se constatar que:

- 50% dos funcionários com ensino fundamental incompleto são do nível operacional e estão na faixa de até 4 SM (correspondente a 1 funcionário). Os outros 50% são do nível administrativo e estão na faixa de 5 a 10 SM (correspondente também a 1 funcionário).
- 100% dos funcionários com ensino médio incompleto são do nível administrativo e todos eles encontram-se na faixa de 5 a 10 SM.
- 100% dos funcionários com ensino médio completo são do nível administrativo e destes, 86% estão na faixa de até 10 SM. Enquanto que 6% estão na faixa de 10 a 15 SM e os outros 6% estão na faixa de 15 a 20 SM.
- 100% dos funcionários com ensino superior incompleto são do nível administrativo e todos eles estão na faixa de até 15 SM.
- 75% dos funcionários com ensino superior completo são do nível administrativo, sendo que todos eles estão na faixa de até 15 SM, enquanto que 25% são do nível gerencial, correspondendo a 1 funcionário, na faixa de mais de 30 SM.

- Os números acima citados demonstram que dentre os funcionários de nível administrativo, somente 11% possuem ensino superior completo; os outros 89% possuem escolaridade entre ensino médio incompleto e ensino superior incompleto, porém, a grande maioria destes recebe salários entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 (5 e 15 SM), o que pode ser considerado alto em relação à escolaridade apresentada, se compararmos esses dados com o mercado.

iv. Distribuição por Faixa Salarial em São Paulo

A tabela a seguir apresenta a distribuição por faixa salarial, onde pode-se observar, segundo os dados apresentados, uma realidade salarial bastante diferente da praticada em outras empresas de mesmo porte e segmento.

Anexo: Tabela 5 – Distribuição de Funcionários por Faixa Salarial em São Paulo

FAIXAS SALARIAIS REMUNERAÇÃO TOTAL EM R\$	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%	TOTAL DE SALÁRIOS	%	MÉDIA
Até 800,00 (4SM)	11	13	7.824,00	4	711,27
800,01 a 1.000,00 (5SM)	5	6	4.555,00	3	911,00
1.000,01 a 2.000,00 (10SM)	36	43	50.575,40	28	1.404,87
2.000,01 a 3.000,00 (15SM)	18	21	45.178,40	25	2.509,91
3.000,01 a 4.000,00 (20SM)	5	6	16.795,20	9	3.359,04
4.000,01 a 6.000,00 (30SM)	8	9	38.969,60	21	4.871,20
Acima de 6.000,00 (30SM)	2	2	18.340,00	10	9.170,00
TOTAL	85	100	182.237,60	100	2.143,97

(Base: Março de 2003 e salário mínimo de R\$ 200,00)

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

v. Distribuição por Faixa Salarial em Porto Alegre e Florianópolis

Na tabela a seguir, apresenta-se a mesma distribuição de funcionários por faixa salarial para os funcionários lotados em Florianópolis e Porto Alegre.

Anexo: Tabela 6 – Distribuição de Funcionários por Faixa Salarial em POA e Florianópolis

FAIXAS SALARIAIS REMUNERAÇÃO TOTAL EM R\$	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%	TOTAL DE SALÁRIOS	%	MÉDIA
Até 800,00 (4SM)	6	20	3.698,80	7	616,46
800,01 a 1.000,00 (5SM)	-	-	-	-	-
1.000,01 a 2.000,00 (10SM)	18	60	26.887,66	51	1493,75
2.000,01 a 3.000,00 (15SM)	4	14	11.398,50	22	2.849,62
3.000,01 a 4.000,00 (20SM)	1	3	3.134,00	6	3.134,00
4.000,01 a 6.000,00 (30SM)	-	-	-	-	-
Acima de 6.000,00 (30SM)	1	3	7.564,32	14	7.564,32
TOTAL	30	100	52.683,28	100	1.756,11

(Base: Março de 2003 e salário mínimo de R\$ 200,00)

(Fonte: Departamento de Pessoal da empresa ABC)

Normas de Recursos Humanos Vigentes na Empresa**i. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção de pessoal na ABC são feitos basicamente através de indicação interna dos próprios funcionários. Cerca de 70% das vagas disponíveis na empresa são preenchidas dessa forma, o que justifica o alto índice de profissionais com algum grau de parentesco dentro da empresa.

Nas entrevistas não são aplicados nenhum tipo de teste, seja esse psicológico, de análise de perfil pessoal ou de avaliação de competências, técnicas ou comportamentais. Também não são considerados fundamentais os requisitos referentes à formação do candidato, com exceção dos cargos técnicos para os quais a graduação é fundamental. Esse fato também pode explicar o grande número de funcionários de nível administrativo que possuem somente o segundo grau completo.

ii. Programas de Formação Profissional

Apesar de possuir 2 (dois) estagiários em Porto Alegre e de haverem existido estagiários também na matriz em outras ocasiões, não existe nenhum programa de formação profissional para estagiários, trainees ou aprendizes.

Os estagiários não recebem, quando contratados, nenhuma programação específica quanto ao seu desenvolvimento na empresa, vindo a desenvolver as atividades que lhes são exigidas.

iii. Programas de Treinamento

Apesar da existência de um documento formal referente ao reembolso Auxílio Educação, que além de cursos de graduação e pós-graduação, também envolve cursos e treinamentos diversos, não existe uma política formal para o levantamento de necessidades.

As necessidades são detectadas algumas vezes pela chefia e em outras vezes por iniciativa do funcionário, que solicita autorização para fazer o curso e pode obter o reembolso de até 100% dependendo do caso. Normalmente, os casos que possuem maior possibilidade de reembolso são aqueles para os quais o curso ou treinamento está diretamente ligado à área de atuação do funcionário.

iv. Sistema de Avaliação de Desempenho

A ABC não possui uma política formal de avaliação de desempenho. Conforme informado pelo departamento pessoal, informalmente é feita uma avaliação pelo responsável pelo departamento pessoal, visando verificar o atendimento dos funcionários quanto à parte técnica necessária. Essa avaliação também é feita junto às chefias quando solicitado.

Estrutura de Recursos Humanos Redesenhada

Nesse anexo, o redesenho da estrutura de recursos humanos é mostrado em todos os seus detalhes, que foram os balizadores para o estudo de caso, conforme descrito no capítulo 4.

i. Estrutura Salarial

A estrutura está segmentada da seguinte forma:

- a) Código do cargo.
- b) Grupo Salarial – agrupamentos de cargos que têm complexidade e importância semelhantes para a ABC.
- c) Estrutura – grupo de cargos administrados por uma tabela salarial específica.
- d) Cargo Proposto – nomenclatura e código dos cargos no novo plano.

Na tabela a seguir, demonstram-se todos os cargos criados e implementados na ABC para São Paulo e Florianópolis.

Anexo: Tabela 7 – Estrutura Salarial A (São Paulo)

Cargos Propostos		Grupo Salarial
Código	Nomenclatura	
423	Auxiliar de Manutenção	1
152	Office Boy	
151	Assistente Administrativo	3
161	Assistente de Compras	
211	Assistente de Créditos e Cobrança	
114	Assistente Financeiro	
123	Analista Contábil Júnior	4
243	Analista de Cobrança Júnior	
223	Analista de Contratos e Créditos Júnior	
313	Analista de Marketing Júnior	
145	Analista de Negócios Júnior	
133	Analista de RH Júnior	
113	Analista Financeiro Júnior	
410	Auxiliar Adm. de Vendas	
11	Secretária	
122	Analista Contábil Pleno	5
315	Analista de Administração de Vendas	
242	Analista de Cobrança Pleno	
222	Analista de Contratos e Créditos Pleno	
320	Analista de Planejamento Financeiro	
132	Analista de RH Pleno	
144	Analista de TI Júnior	
112	Analista Financeiro Pleno	
231	Analista Jurídico	6
121	Analista Contábil Senior	
241	Analista de Cobrança Senior	
221	Analista de Contratos e Créditos Senior	
131	Analista de RH Senior	
143	Analista de TI. Pleno	
111	Analista Financeiro Senior	
331	Engenheiro Civil	7
142	Analista de TI Senior	
141	Assessor da Diretoria	9
201	Gerente Administração de Crédito e Cobrança	
101	Gerente Administrativo Financeiro	
316	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	
311	Gerente Comercial	
312	Gerente de Contas	

Na tabela a seguir, demonstram-se os cargos criados e implementados para a filial em Porto Alegre.

Anexo: Tabela 8 – Estrutura Salarial B (Porto Alegre)

Cargos Propostos		Grupo Salarial
Código	Nomenclatura	
1.151	Assistente Administrativo	3
1.223	Analista de Contratos e Créditos Júnior	4
1.222	Analista de Contratos e Créditos Pleno	5
1.144	Analista de TI Júnior	
1.231	Analista Jurídico	
1.221	Analista de Contratos e Créditos Senior	6
1.143	Analista de TI Pleno	
1.142	Analista de TI Senior	7

ii. Estrutura Salarial

A seguir, a estrutura salarial por grupo e níveis referida no capítulo 4 (Estudo de Caso).

Anexo: Tabela 9 – Estrutura Salarial por Grupo e Níveis

Níveis							
Grupo	1	2	3	4	5	6	7
A1	463	467	499	534	572	612	654
A2	612	654	700	749	802	858	918
A3	858	918	982	1.051	1.124	1.203	1.287
A4	1.203	1.287	1.377	1.474	1.577	1.687	1.805
A5	1.687	1.805	1.932	2.067	2.212	2.366	2.532
A6	2.366	2.532	2.709	2.899	3.102	3.319	3.551
A7	3.319	3.551	3.800	4.066	4.350	4.655	4.981
A8	4.655	4.981	5.330	5.703	6.102	6.529	6.986
A9	6.529	6.986	7.475	7.998	8.558	9.157	9.798

Anexo 7 – Análise de Clima Organizacional

Questionário: Análise de Clima Organizacional

Dados Pessoais	
Nome: _____	Superior imediato: _____
Cargo: _____	Ramal: _____
Área: _____	Depto: _____
Instruções Gerais	
* As informações contidas neste questionário são confidenciais entre os colaboradores da Transcontinental e a Deloitte. * As perguntas que solicitem nome, favor colocar nome completo, departamento onde a pessoa citada está alocada e área. * O prazo de entrega deste questionário é 07/04/2003, até as 15:00h. * O questionário deve ser entregue por e-mail (renatamuramoto@transcontinental.com.br) ou em papel (sexto andar).	
Perguntas	
Com quem você conversa sobre a rotina de seu trabalho?	

Com quem você discute as novas idéias, sobre o seu trabalho?	

A quem você recorre quando precisa se aprofundar num assunto?	

Quem você procura para discutir mudanças nas rotinas de trabalho?	

Quem você procura, dentro ou fora do escritório, para saber o que está acontecendo na empresa?	

Com quem você costuma conversar sobre sua carreira e sobre o futuro?	

Existe muita resistência no fluxo de informação na empresa e/ou departamentos específicos?

Na sua visão, existe forte resistência para mudança do comportamento das pessoas na empresa?

O trabalho em equipe é incentivado na empresa?

Caso queira fazer qualquer comentário que julgue importante para o desenvolvimento desse projeto, utilize essa questão

Resultados Compilados da Análise de Clima em Porto Alegre e Florianópolis

1) Quanto à abertura do funcionário para conversar sobre sua rotina de trabalho:

- 72% conversam com seus pares a esse respeito.
- 64% conversam com seus superiores imediatos a esse respeito.

2) Quanto a novas idéias sobre seu trabalho:

- 72% conversam com seus superiores imediatos.
- 52% conversam com seus pares.

3) Quanto a quem um funcionário recorre para se aprofundar num assunto:

- 48% conversam com seu superior imediato.
- 40% conversam com seus pares.
- 44% conversam com pessoas de outros departamentos.
- 24% procuram outras pessoas ou formas para se aprofundar.

Aqui há um equilíbrio entre as respostas, diferentemente de São Paulo. Ainda assim, podemos perceber que muitas pessoas procuram diversas fontes antes de recorrer aos seus superiores imediatos.

4) Quanto a quem um funcionário procura para discutir mudanças nas rotinas de trabalho:

- 84% conversam com seu superior imediato.

- 24% conversam com seus pares.
- 16% pessoas de outros departamentos.

Aqui, cresce o percentual de pessoas que recorre ao seu superior imediato em relação a São Paulo. Esse fato pode ser devido ao tamanho da estrutura, que comporta menos pessoas.

5) Quanto a quem um funcionário procura saber o que está acontecendo na empresa:

- 60% conversam com seu superior imediato.
- 28% não conversam ninguém.

Assim como aconteceu nos questionários de São Paulo, para Porto Alegre a situação é bastante semelhante. Percebemos que muitos funcionários podem não se sentir à vontade para conversar sobre a empresa, ou ainda, podem se sentir acomodados em não sentir necessidade de questionar nada a respeito da situação da empresa.

6) Quanto a quem um funcionário costuma conversar sobre sua carreira e futuro:

- 48% conversam com outras pessoas de fora da empresa.
- 24% não conversam com ninguém.
- 20% conversam com seus superiores imediatos.
- 20% conversam com seus pares.

Aqui podemos perceber que é ainda maior o número de pessoas, em relação a São Paulo, que não conversa com ninguém sobre sua carreira e futuro, independentemente de quem seja. Esse fato também pode indicar falta de perspectivas profissionais dentro da empresa e acomodação, justificadas pela estrutura pequena da empresa em Porto Alegre.

7) Quanto à resistência no fluxo de informação entre departamentos:

- 36% disseram não existir.
- 64% disseram existir.

O resultado dessa questão se inverte em relação a São Paulo, onde a maioria das pessoas afirmou não haver resistência no fluxo de informações. Esse fato pode ser explicado pelo menor número de gestores e maior número de profissionais administrativos, que ao serem comandados, não demonstram receio em criticar negativamente algumas situações.

8) Quanto à resistência para a mudança de comportamento das pessoas:

- 72% disseram existir.
- 28% disseram não existir.

Aqui, apesar de os resultados terem sido os mesmos de São Paulo, onde as pessoas afirmaram que existe resistência para mudança de comportamento das pessoas na empresa, porém a proporção das pessoas que acreditam que sim, em Porto Alegre, foi bem maior do que em São Paulo. O motivo pode ser o mesmo relacionado na questão anterior, e ainda, o fato de as pessoas verem essa dificuldade geralmente em relação aos outros, e não em relação a si próprias.

9) Quanto ao incentivo para o trabalho em equipe na empresa:

- 76% disseram existir.
- 24% disseram não existir.

Nesta questão, os resultados foram os mesmos se São Paulo, porém, para Porto Alegre, podemos analisar essa resposta em relação ao tamanho da estrutura e ao ambiente físico da filial de Porto Alegre que proporciona maior interação entre as pessoas, facilitando o trabalho em equipe.