UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELIZABETH CIAMPI DE MATTOS ROQUE

SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

JUIZ DE FORA
2013

ELIZABETH CIAMPI DE MATTOS ROQUE

SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: D. Sc. Roberta Resende Zagha

JUIZ DE FORA

2013

Roque, Elizabeth Ciampi de Mattos.

Sincronismo organizacional : um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação / Elizabeth Ciampi de Mattos Roque. – 2013.

59 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

1. Administração de empresas – Aspectos psicológicos. 2. Desenvolvimento profissional. 3. Gestão por processos. I. Título.

CDU 658:159.9

ELIZABETH CIAMPI DE MATTOS ROQUE

SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 7 de Março de 2013.

BANCA EXAMINADORA

_____

D.Sc, Roberta Resende Zagha

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D.Sc, Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Bernardo Ramos de Abreu

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho ao longo dessa trajetória.

Aos meus pais, por toda dedicação e apoio, sem vocês teria sido mais difícil chegar até aqui.

Aos meus amigos pela compreensão, foram poucos os momentos em que pude me dedicar a vocês.

Agradeço minha orientadora, Roberta, pela paciência e pelas críticas e sugestões, elas foram muito importantes no desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas de faculdade, pela companhia nesse momento turbulento e pelo exemplo de dedicação.

Aos colegas da Handcom, pela dedicação no desenvolvimento da metodologia e por colaborarem com as informações do estudo de caso, a colaboração de vocês foi essencial.

À Fundação Dom Cabral, por me proporcionar o contato com profissionais experientes e com metodologias de gestão atuais.

A todas as outras pessoas que colaboraram com esse trabalho, dedico o meu obrigado.

RESUMO

A partir da década de 90, a globalização atingiu o país e gerou a abertura dos mercados e aumentou o nível de concorrência, que passou a ter dimensão global. As organizações começaram então a priorizar a qualidade e a otimização de seus processos produtivos, visando atender às exigências do novo perfil de consumidor. A abordagem sistêmica para gestão ou gestão por processos surgiu como opção ao modelo funcional, pois permite que as organizações tenham um controle de cada processo e das relações e interações entre eles, possibilitando a visão sistêmica das atividades da empresa. Ao analisar a relação entre estratégias, pessoas e processos, o sincronismo organizacional possibilita uma visão mais ampla do contexto em que a empresa se encontra e mudanças mais profundas durante o redesenho dos processos. O presente trabalho tem por objetivo descrever e analisar a aplicação da metodologia do Sincronismo Organizacional em uma empresa de tecnologia da informação e ressaltar os desafios e benefícios da sua implantação. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica e posteriormente foi feito um estudo de caso de caráter qualitativo. O estudo de caso consistiu num projeto de implantação do Sincronismo Organizacional dividido em quatro etapas realizado com o objetivo de assimilar a metodologia. Ao final do projeto o objetivo foi alcançado e os benefícios e dificuldades listadas.

Palavras-chave: Gestão, Processos, Sincronismo Organizacional.

ABSTRACT

From the 90s, globalization hit the country and led to the opening of markets and increased the level of competition, which took on a global dimension. The organizations then began to prioritize the quality and optimization of production processes, to meet the demands of the new consumer profile. The systems approach to management or process management emerged as an option to functional model because it allows organizations to have a control of each process and the relationships and interactions between them, allowing the systemic view of company activities. By analyzing the relationship between strategy, people and processes, organizational timing enables a wider view of the context in which the business is located and more profound changes during the process redesign. This paper aims to describe and analyze the application of the methodology of Organizational Synchronization in an enterprise information technology and highlight the challenges and benefits of its implementation. Initially a literature review and was subsequently made a case study of a qualitative nature. The case study consisted of a project of Organizational Synchronization divided into four steps carried out in order to assimilate the methodology. At the end of the project the goal was achieved and the benefits and difficulties listed

Keywords: Management, Process, Organizacional Synchronism

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.....13
Figura 2 – Origens dos problemas de comunicação na abordagem funcional.....17
Figura 3 – Diferenças entre estruturas organizacionais.....22
Figura 4 – Indicador ΔT1.....25
Figura 5 – Indicador ΔT0.....26
Figura 6 – Sincronismo em relação ao ambiente de negócios.....27
Figura 7 – Mapa de Contexto Organizacional.....29
Figura 8 – Fundamentos do Sincronismo Organizacional.....30
Figura 9 – Etapas de implantação do Sincronismo Organizacional.....31
Figura 10– Exemplo de Matriz de Seleção dos Processos Críticos.....33
Figura 11 – Exemplo de Mapa Interfuncional do Processo.....35
Figura 12 – Exemplo de Matriz de Medição do Processo 38
Figura 13 – Exemplo de Padrão Técnico do Trabalho.....39
Figura 14 – Matriz de Estratégias de Implantação.....40
Figura 15 – Processo principal e de apoio da Handcom.....42
Figura 16 – Etapas do Projeto.....44
Figura 17 – Matriz de Seleção de Processos.....46
Figura 18 – Indicador de Desempenho do Processo Crítico.....47
Figura 19 – Matriz de Rupturas do Processo de Treinamento Handcom.....48
Figura 20 – Matriz de Rupturas e Inovações do Processo de Treinamento.....49
Figura 21 – Indicadores Intermediários do Processo de Treinamento.....50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios fundamentais da Gestão por Processos 20
Quadro 2 – Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional.....24

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ISO – International Standardization Organization

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

NBR – Norma Brasileira Regulamentadora

PAEX – Parceiros para a Excelência

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PRQ-ZM – Prêmio Regional da Qualidade – Zona da Mata

RFID - Radio-frequency Identification

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 11
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 12
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 12
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 14

2. GESTÃO POR PROCESSOS E SINCRONISMO ORGANIZACIONAL 15

2.1 INTRODUÇÃO 15
2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS 15
2.3 GESTÃO FUNCIONAL 15
2.4 PROCESSOS DE NEGÓCIO 17
2.5 GESTÃO POR PROCESSOS 18
2.6 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS DUAS ABORDAGENS 21
2.7 SINCRONISMO ORGANIZACIONAL 25
2.7.1 INTRODUÇÃO 25
2.7.2 O NOVO PARADIGMA DA GESTÃO DAS EMPRESAS 28
2.7.3 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO SEGUNDO ALBUQUERQUE E ROCHA 30
2.7.4 FASE 1 – ANÁLISE DE CONTEXTO 32
2.7.5 FASE 2 – ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL 34
2.7.6 FASE 3 – PROJETO DO NOVO PROCESSO 36
2.7.7 FASE 4 – REDESENHO DO TRABALHO 38
2.7.8 ETAPA 5 – GESTÃO DA TRANSIÇÃO 40

3. ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO SINCRONISMO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 42

3.1 A EMPRESA 42

3.2 PROJETO DESENVOLVIDO NA HANDCOM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS 44
3.2.1 ETAPA 1 - ANÁLISE DO CONTEXTO 45
3.2.2 ETAPA 2 - ANÁLISE DO PROCESSO "COMO É" 47
3.2.3 ETAPA 3 - ANÁLISE DO PROCESSO "COMO DEVERÁ SER" 48
3.2.4 ETAPA 4 - PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO 50

4. CONCLUSÕES 51

5. REFERÊNCIAS 53

ANEXO 1 – MAPA DE CONTEXTO 55

ANEXO 2 – MAPA DO PROCESSO ATUAL 56

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS RUPTURAS 57

ANEXO 4 – NOVO PROCESSO DE TREINAMENTO 58

ANEXO 5 – TERMO DE AUTENTICIDADE 59

1. INTRODUÇÃO

A mudança do contexto da economia global no final do século XX fez com que as organizações repensassem sua estrutura organizacional. No início do século XX, a obra de Frederick Winslow Taylor "*Principles of scientific management*" revolucionou a forma como as empresas se organizavam. A Administração Científica, também conhecida como Gestão Funcional, defendia a estrutura hierárquica, a divisão das empresas em departamentos e a especialização do trabalho.

A partir da década de 70 houve o esgotamento desse modelo (RONTONDARO, 2005), devido aos menores prazos e a concorrência global, que expuseram as fraquezas da abordagem administrativa. Dessa forma, as organizações precisaram se reestruturar para se posicionar dentro do novo contexto global.

A abordagem sistêmica para gestão ou gestão por processos surgiu como opção ao modelo funcional, pois permite que as organizações tenham um controle de cada processo e das relações e interações entre eles, possibilitando a visão sistêmica das atividades da empresa.

Segundo a Norma NBR ISO 9001:2008, essa abordagem foca o atendimento aos requisitos de clientes, a agregação de valor dos processos, a importância das medidas de desempenho dos processos e a melhoria contínua dos mesmos. Por meio da aplicação do ciclo de melhoria contínua previsto é possível aprimorar continuamente o sistema de gestão das organizações, gerando ganhos significativos na qualidade dos produtos e/ou serviços e a satisfação dos clientes.

Outra abordagem difundida na década de 90 foi a Reengenharia, que pode ser definida como "reprojeto radical dos processos de negócios em busca de melhorias drásticas" (HAMMER e CHAMPY, 1993 apud RONTONDARO, 2005, p. 214). Essa metodologia trabalha com a substituição dos processos já existentes na empresa por outros novos, adequados aos objetivos que a organização pretende alcançar.

A Gestão por Processos e a Reengenharia são metodologias focadas na reestruturação dos processos para uma abordagem sistêmica, mudando substancialmente a forma como as empresas se organizam.

O Sincronismo Organizacional dá um passo adiante, pois é uma metodologia que visa à implantação de uma estrutura de gestão horizontal "por meio do redesenho e gerenciamento dos processos, tendo como meta o alinhamento dos indicadores estratégicos, dos processos e das pessoas" (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

Ao analisar a relação entre estratégias, pessoas e processos, o sincronismo organizacional tem como evolução em relação à Gestão por Processos uma visão mais ampla do contexto em que a empresa se encontra, possibilitando mudanças mais profundas durante o redesenho dos processos.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A partir da década de 90, a globalização atingiu o país e gerou a abertura dos mercados e consequentemente aumentou o nível de concorrência, que passa a ter dimensão global.

Ao mesmo tempo, com o advento da internet houve um aumento no acesso à informação, que aliado à diminuição do poder aquisitivo da população aumentou o nível de exigência dos consumidores. Nesse contexto, as organizações não possuem opção senão focar na qualidade de seus produtos ou serviços (PALADINI, 2005).

As organizações passaram então a priorizar a qualidade e por conseqüência a otimização de seus processos produtivos, visando atender às exigências do novo perfil de consumidor.

Segundo José Joaquim do Amaral Ferreira (2005), um sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades, podendo ser definido com base em seus objetivos, indicadores, ambiente, subsistemas, recursos e sua administração.

Deste modo, a visão sistêmica passou a ser necessária para as empresas se adequarem ao novo contexto global, no qual diversas variáveis internas e externas influenciam seus processos internos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A disseminação da qualidade nas empresas estimula o desenvolvimento econômico do país, por meio do contínuo aperfeiçoamento e reconhecimento nacional e internacional de boas práticas de gestão e o alto nível de atendimento aos requisitos exigidos pelo mercado. As organizações têm dado cada vez mais importância à qualidade e a metodologias para sua melhoria.

Nesse contexto é possível que as organizações aumentem sua competitividade ao trabalhar a rapidez de resposta às demandas dos clientes e o atendimento de suas necessidades presentes e futuras por meio da implantação o Sincronismo Organizacional.

Outra justificativa ao tema é que a metodologia de implantação e o conceito de Sincronismo Organizacional ainda são pouco difundidos entre as empresas e no meio acadêmico, de forma que o presente trabalho é um mecanismo de divulgação dessa ferramenta de gestão.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo deste trabalho consiste no detalhamento da metodologia de sincronismo organizacional por meio de um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. A Handcom Inovações Tecnológicas Ltda. é uma empresa de pequeno porte, com sede em Juiz de Fora – Minas Gerais que desenvolve sistemas A metodologia de Sincronismo Organizacional será realizada e analisada em um dos processos internos. O estudo é direcionado ao detalhamento da metodologia e das etapas da implantação, portanto os documentos gerados durante o projeto não são analisados ao longo do trabalho.

para mobilidade corporativa e logística.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo descrever e analisar a aplicação da metodologia do Sincronismo Organizacional em uma empresa de tecnologia da informação, ressaltar seus principais benefícios, bem como as dificuldades encontradas ao longo do projeto.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Segundo Miguel (2007) apud Silva (2010), o estudo de caso é “um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas.”

A metodologia de pesquisa pode ser classificada de acordo com sua natureza, objetivos, abordagem e método, conforme demonstrado na figura 1.

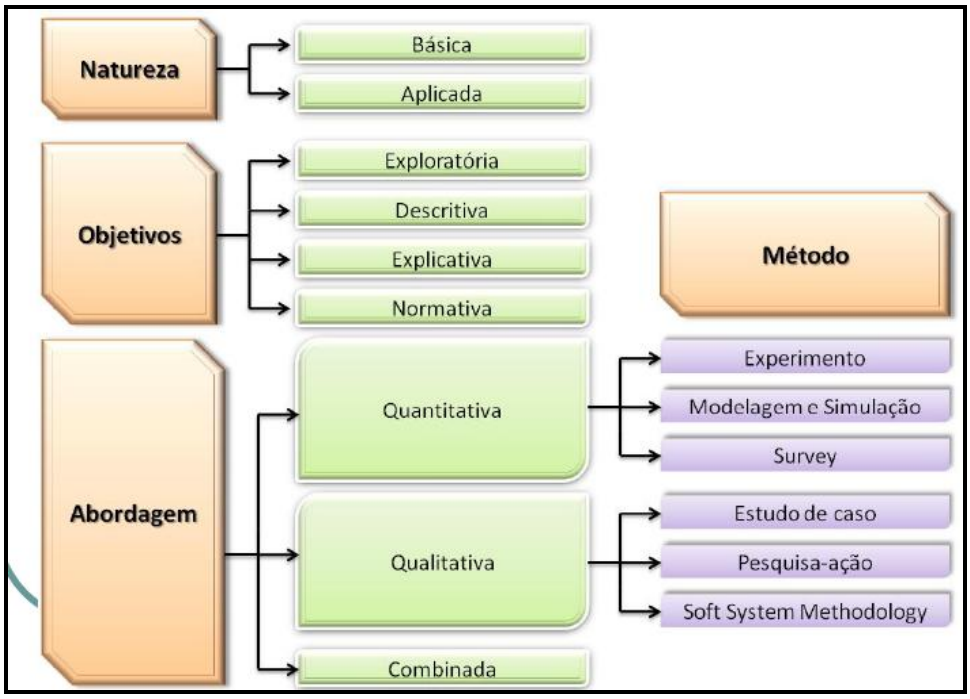


Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção
Fonte: Adaptado de Miguel, 2007

O presente trabalho apresenta natureza aplicada e objetivo descritivo. Ele segue uma abordagem qualitativa, por meio da aplicação do método de estudo de caso. Conforme destacado por Silva (2010), a perspectiva qualitativa "tem-se ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado, conferindo maior atenção ao contexto, o que permite percepção mais apurada da organização."

A metodologia utilizada é dividida em duas partes: primeiro é realizada uma revisão bibliográfica e posteriormente é elaborado um estudo de caso de caráter qualitativo.

O levantamento bibliográfico é realizado a respeito da Gestão por Processos e do Sincronismo Organizacional, sendo abordadas suas origens, principais características, metodologias de implantação e vantagens.

Após o levantamento bibliográfico é elaborado um estudo de caso sobre a implantação da metodologia de Sincronismo Organizacional em um processo da empresa Handcom Inovações Tecnológicas Ltda. e seus resultados alcançados, oportunidades de melhoria e benefícios para a organização.

A coleta dos dados foi realizada por meio de documentos, tais como relatórios, fluxogramas e outros arquivos gerados durante a implantação da metodologia, entrevistas com

os envolvidos e observação participante. A partir dessas informações foram geradas as principais conclusões sobre o estudo de caso.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho tem sua estrutura dividida em 4 capítulos. O Capítulo 1 faz a introdução ao tema estudado, com uma breve consideração inicial ao tema, seguido da justificativa e do escopo do trabalho. Também neste capítulo são definidos os objetivos e é feita referência à metodologia utilizada na concepção do trabalho.

No Capítulo 2 é feita a revisão bibliográfica dos principais conceitos relacionados à Gestão por Processos e ao Sincronismo Organizacional. Serão abordados os conceitos de estrutura organizacional, processos de negócio, Gestão por Processos, Gestão Funcional, as principais diferenças entre as duas abordagens, Sincronismo Organizacional e a metodologia para implantação do Sincronismo Organizacional.

O capítulo 3 é dedicado à descrição do estudo de caso e da empresa objeto deste trabalho. Nesse capítulo é apresentada inicialmente a empresa e a metodologia proposta e em seguida a metodologia e atividades desenvolvidas no estudo de caso.

O Capítulo 4 consiste na elaboração das principais conclusões a respeito dos objetivos do trabalho e dos resultados alcançados, destacando os pontos positivos e os desafios encontrados ao longo do desenvolvimento do projeto.

2. GESTÃO POR PROCESSOS E SINCRONISMO ORGANIZACIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados à Gestão por Processos e ao Sincronismo Organizacional. São abordados os conceitos de estrutura organizacional, processos de negócio, Gestão Funcional e Gestão por Processos, assim como suas principais diferenças. Esses conceitos visam esclarecer o contexto atual das estruturas organizacionais e apresentar as metodologias anteriores ao sincronismo organizacional.

Posteriormente é apresentado o conceito de Sincronismo Organizacional e a metodologia para sua implantação, objeto do estudo de caso.

2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O estudo das estruturas organizacionais é essencial para a compreensão da forma de funcionamento das empresas e das relações entre pessoas e seus cargos. Assim, é possível verificar a interação entre as atividades de cada elemento, área ou departamento que compõe a organização (SILVA, 2010).

A estrutura organizacional também liga as estratégias das empresas às atitudes de seus indivíduos, possibilitando a tomada de decisão e as funções de cada área (BOWDITCH; BUONO, 2006 apud CARDOSO, 2011).

Dessa forma, a mudança na estratégia implica uma alteração na forma e característica da estrutura, por meio da substituição dos elementos da estrutura antiga que não são mais adequados por novas formas de controle e coordenação (HITT *et al* ,2008 apud CARDOSO, 2011).

Ao longo do presente trabalho serão destacadas duas estruturas organizacionais: A estrutura funcional (ou Gestão Funcional) e a estrutura baseada em processos (ou Gestão por Processos).

2.3 GESTÃO FUNCIONAL

Os fundamentos da Gestão Funcional foram criados no início do século XX, a partir do estudo detalhado dos processos produtivos feito por Frederick Taylor. Taylor defendia que

o estudo dos tempos e movimentos e a experimentação sistemática eram a melhor forma de encontrar o método mais correto para execução, monitoramento e avaliação de uma tarefa. Dessa forma, para cada atividade havia um perfil para seu executor, com habilidades bem delimitadas, o que gerou com o tempo a especialização dos profissionais e a divisão destes em departamentos ou áreas (SORDI, 2012).

A Gestão Funcional tem como principais características a estrutura organizacional baseada nas funções ou áreas da empresa, daí a origem do seu nome. Essa estrutura é hierárquica (pirâmide), na qual as atividades são divididas por departamentos, favorecendo o trabalho individual e a especialização.

Cury (2000) também destaca como características dessa estrutura a dedicação de cada área ou departamento a uma única função, o meio ambiente estável da organização e sua aplicação em produções repetitivas e em grandes quantidades.

A abordagem funcional teve seu auge após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento do consumo e o crescimento das organizações, o que gerou o surgimento de "gigantescos conglomerados, estruturados verticalmente e suportados por amplas divisões funcionais, que operavam independentemente uma das outras." (SORDI, 2012, p. 9).

Porém este modelo começou a se esgotar a partir da década de 70, com a perda de competitividade causada pela globalização, maior consciência dos consumidores, necessidade de rapidez nas mudanças, o desenvolvimento da informática, a evolução da tecnologia e o advento da internet (RONTONDARO, 2005).

A globalização expôs uma das principais fraquezas da Gestão funcional: os problemas de comunicação, que criam as "ilhas isoladas de conhecimento".

A falta de comunicação entre os departamentos cria barreiras funcionais, que isolam as diversas áreas que atuam em um mesmo processo. Do outro lado, a propagação dos níveis hierárquicos estimula o desenvolvimento das barreiras hierárquicas, nas quais cada nível só se comunica com seus semelhantes (SORDI, 2012).

Projetando uma barreira sobre a outra se pode notar o problema de comunicação das organizações funcionais, também chamado de ilhas isoladas de conhecimento, conforme apontado na figura 2.

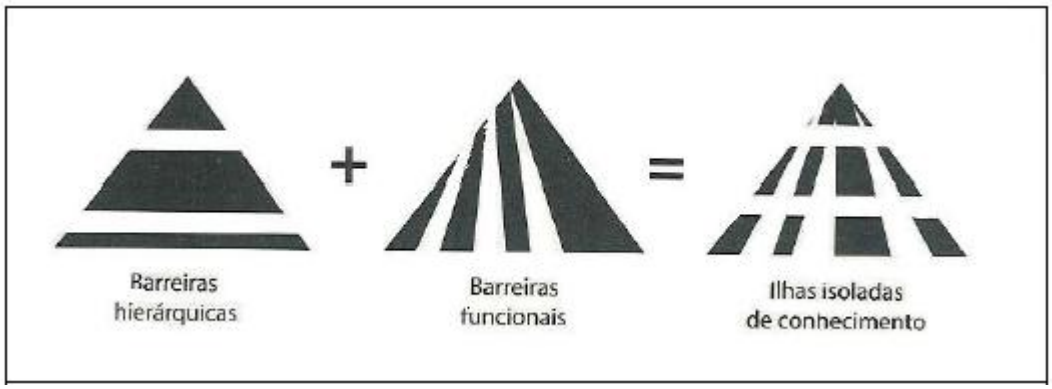


Figura 2 - Origens dos problemas de comunicação na abordagem funcional
Fonte: SORDI, 2012

2.4 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Existem diversas definições para o termo “processo de negócio”. Segundo Harrington (1991) apud Sordi (2012, p. 12), os processos de negócio são “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa”.

Rummler e Brach (1995) apud Sordi, (2012, p. 12) definem como “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente”.

Esses conceitos têm em comum a divisão do trabalho em tarefas e assim como outros conceitos de processos de negócio podem ser resumidos em uma única definição, como a adotada por Sordi (2012): “processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final”.

A partir dessa definição, podemos destacar algumas características importantes dos processos de negócio: São ligados às atividades que atendem os objetivos da empresa e geram valor para o cliente.

Os processos de negócios podem ser divididos em dois tipos: os processos industriais, que são diretamente ligados à produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar aos seus clientes, podendo ser processos industriais de manufatura ou de serviços; e os processos administrativos ou de suporte, que dão apoio às áreas de produção e administrativas (CRUZ, 2002 apud SOUZA, 2007).

O conceito de processos de negócio é a base para o entendimento da Gestão por Processos, que será definido a seguir.

2.5 GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos foi fundamentada com base na Teoria Geral dos Sistemas (TGS). A TGS surgiu a partir do estudo dos sistemas orgânicos, que interagiam com o meio ambiente, por isso privilegia a análise do todo. Essa teoria era uma crítica à abordagem científica e reducionista que limitava o estudo de uma entidade às suas partes. A TGS resultou na criação da abordagem sistêmica ou Gestão por Processos, que em oposição à abordagem funcional considera o lado externo das empresas (SORDI, 2012).

Para Rotondaro (2005, p. 217), a Gestão por Processos é "uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chave)".

Já DeToro e McCabe (1997) apud Sordi (2012, p. 16) definem Gestão por Processos como: "uma estrutura gerencial orientada a processos, em que o gestor, time e executores do processo todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados".

A Gestão por Processos tem como premissas: o mapeamento e documentação das atividades principais; o foco no cliente; utilização de sistemas de informação e documentação de procedimentos para assegurar disciplina; avaliação do desempenho de cada processo; melhoria contínua; utilização de melhores práticas; mudança cultural (SORDI, 2012).

Ao contrário das empresas tradicionais, "projetadas em função de uma visão voltada para a própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas", as empresas gerenciadas por processos priorizam o cliente final, valorizando o trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual (GONÇALVES, 2000 apud KOBIELSKI FILHO, 2009).

Sob essa ótica, a organização deve ser vista como uma cadeia de fornecedores e clientes internos, que buscam a satisfação das necessidades dos clientes externos (SILVA, 2010).

A Gestão por Processos atua na diminuição das interferências e perdas decorrentes das interfaces entre áreas, empresas e níveis hierárquicos, que é um problema recorrente da Gestão Funcional (BALZAROVA *et al*, 2004 apud KOBIELSKI FILHO, 2009).

Pradella, Kipper e Furtado (2011, p. 4) destacam que:

> "Com isso, a gestão de processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação esta não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, os funcionários passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização. Ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados permitindolhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos (objetivos, metas, medição de desempenho, entradas, saídas, clientes a serem atendidos, entre outros)."

Ostroff (1999) apud Sordi (2012) define os doze princípios fundamentais da Gestão por Processos, apresentados no Quadro 1.

Segundo Rotondaro (2005), a Gestão por Processos traz como benefícios o envolvimento de todos os integrantes da organização e consequentemente maior satisfação no trabalho, melhor desenvolvimento de habilidades além de melhorar os resultados, a satisfação dos clientes e reduzir custos devido à diminuição da complexidade e do retrabalho.

Varvakis (1997) apud Silva (2010) também cita como vantagens da Gestão por Processos os tempos de resposta mais rápidos; antecipação e controle de mudanças; maior flexibilidade em mudanças complexas; contribuição com o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos; fornece uma visão sistêmica das atividades e previne a ocorrência de erros.

Assim, a Gestão por Processos se caracteriza como uma estrutura organizacional adequada ao cenário do mercado atual, proporcionando maior produtividade, flexibilidade e rapidez no atendimento nas empresas que utilizam essa estrutura.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO POR PROCESSOS
• Organizada em torno de processos-chave multifuncionais; • Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave; • Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho; • Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos processos como um todo; • Opera de forma integrada com clientes e fornecedores; • Fortalece as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais ao desempenho do grupo sejam tomadas no nível operacional; • Utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de desempenho e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final; • Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais; • Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização; • Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos; • Desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo; • Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização.

Quadro 1 – Princípios fundamentais da Gestão por Processos
Fonte: Adaptado de Ostroff (1999) apud Sordi (2012)

2.6 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS DUAS ABORDAGENS

A Gestão Funcional e a Gestão por Processos são abordagens administrativas antagônicas, pois apresentam características opostas em relação a vários aspectos. Sordi (2012) faz uma análise dessas diferenças em relação a doze características, listadas a seguir:

- Alocação de pessoas: É a disposição das pessoas na organização. Na Gestão Funcional as pessoas são distribuídas em departamentos, se responsabilizam pelas tarefas do seu setor e tem papéis bem delimitados. Na Gestão por Processos as pessoas fazem parte de equipes multifuncionais, com papéis e habilidades diferentes, porém complementares.
- Autonomia operacional: Grau de autonomia e controle de cada colaborador sobre suas tarefas. Na Gestão Funcional existe uma rígida supervisão hierárquica e os executores necessitam de autorização dos supervisores para a condução dos processos. Já na Gestão por Processos os executores possuem poder de decisão, tornando-se responsáveis pela manutenção da produtividade e qualidade do processo como um todo. Assim, os trabalhadores têm seu papel fortalecido e valorizado (*empowerment*).
- Avaliação de desempenho: São critérios de valorização e promoção do trabalho das pessoas. Na Gestão Funcional é avaliado o desempenho individual, enquanto na Gestão por processos é avaliado o resultado final do processo.
- Cadeia de comando: Identifica a cadeia de comando que supervisiona o trabalho operacional. Na Gestão funcional o trabalho é estruturado sob forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos, que controlam a execução do trabalho e o desenvolvimento dos profissionais. Na Gestão por Processos, o processo de negócio é gerenciado pelo “dono do processo”, que não manda nos executores do processo, e sim negocia e exerce influência sobre os mesmos.
- Capacitação dos indivíduos: Descreve as competências e o direcionamento da visão dos objetivos do trabalho operacional. Na Gestão funcional as pessoas são treinadas para se adequarem à função específica que desempenham. Já na Gestão por Processos requer um processo de capacitação contínuo, para que as pessoas atendam às múltiplas competências requeridas ao longo do processo.
- Escala de valores da organização: São os valores cultuados pela organização para direcionar o comportamento dos empregados. Na Gestão Funcional é incentivado o

trabalho funcional e o resultado da área, o que gera desconfiança e atrito entre os departamentos da organização. Na Gestão por Processos são valorizados a transparência no trabalho, a cooperação e os valores de todas as partes interessadas da organização.

- Estrutura organizacional: É o modelo organizacional sobre o qual a empresa está estruturada. Na Gestão Funcional a empresa possui estrutura hierárquica e cada departamento trabalha isoladamente. Na Gestão por Processos a hierarquia é reduzida e há eliminação das barreiras de comunicação hierárquicas e funcionais. A figura 3 ilustra a diferença entre a estrutura funcional e a por processo.

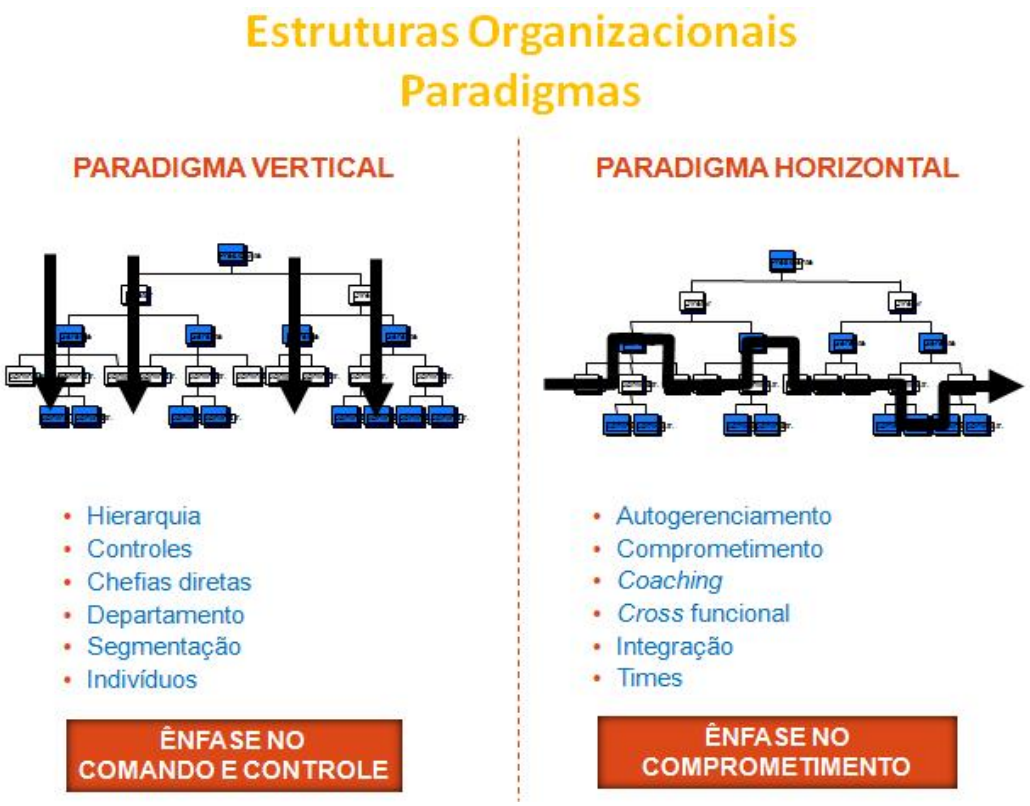


Figura 3 – Diferenças entre estruturas organizacionais
Fonte: ROSA (2012)

- Medidas de desempenho: São as formas de avaliação do trabalho. Na Gestão Funcional o trabalho é avaliado com base no desempenho da área, na Gestão por Processos a avaliação é feita com base no desempenho de cada processo, todos os envolvidos no processo possuem objetivos e metas em comum.
- Natureza do trabalho: Características de tarefas que exigem competências específicas para sua execução. Na Gestão Funcional as atividades são especializadas e

repetitivas, pois as pessoas executam apenas tarefas ligadas ao seu departamento. Já na Gestão por Processos o trabalho é diversificado, pois os profissionais desempenham diversas atividades ao longo do processo de negócio.

- Organização do trabalho: Forma como o trabalho operacional está organizado dentro da empresa. Na Gestão Funcional o trabalho é organizado por departamentos, nos quais as equipes são especializadas nas atividades correspondentes à área. Nas empresas geridas por processos o trabalho é organizado por processos de negócio.
- Relacionamento externo: Relação com o mercado de consumo, fornecedores e clientes. Na Gestão Funcional as empresas atuam pressionando clientes e fornecedores para garantir sua competitividade. Na Gestão por Processos são privilegiadas parcerias entre clientes e fornecedores, para que toda a cadeia produtiva tenha benefícios, gerando uma relação de confiança e colaboração.
- Utilização da tecnologia: Utilização de recursos de TI para apoio à execução e ao gerenciamento de processos. Na Gestão Funcional os sistemas de informação são limitados às suas áreas de origem, nas empresas geridas por processos os sistemas de informação de cada área são integrados, fornecendo de forma contínua e atualizada as informações necessárias para a gestão dos processos de negócio.

A comparação entre as duas abordagens em relação às doze características citadas acima é feita pelo Quadro 2, que resume as principais características analisadas e o comportamento de cada abordagem.

Características analisadas	Gestão funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/ vertical	Fundamentada em equipes de processos/ horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito / mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e "orquestração" dos sistemas de informação

Quadro 2 – Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional
Fonte: Adaptado de Sordi (2012)

2.7 SINCRONISMO ORGANIZACIONAL

2.7.1 INTRODUÇÃO

As principais preocupações de toda organização são comuns a todas e existem há muito tempo, tais como custo, concorrência, clientes e mão-de-obra. Para cada problema é feito um esforço para resolvê-lo, muitas vezes de forma isolada, o que pode gerar projetos concorrentes dentro de uma organização. Após um período de tempo esses projetos perdem destaque e são abandonados, cedendo lugar a novos projetos. Esse cenário caracteriza a falta de Sincronismo Organizacional.

Atualmente os clientes têm cada vez mais pressa e avaliam a competência da organização pela sua velocidade de resposta. O cliente procura produtos de qualidade a um preço justo e em um prazo cada vez mais curto. Essa competência é medida pelo indicador Delta T1 (ΔT1), que representa o tempo entre o pedido e a entrega ao cliente. O resultado desse indicador depende do sincronismo das áreas envolvidas e quanto mais perto de zero melhor, pois dessa forma não há perda de tempo nem retrabalho (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

A figura 4 retrata esse indicador no contexto da organização. Após o recebimento do pedido o processo de negócio inicia e são realizados os subprocessos que envolvem diferentes áreas da empresa. Depois de finalizado o produto ou serviço é entregue ao cliente e o ΔT1 pode ser medido.

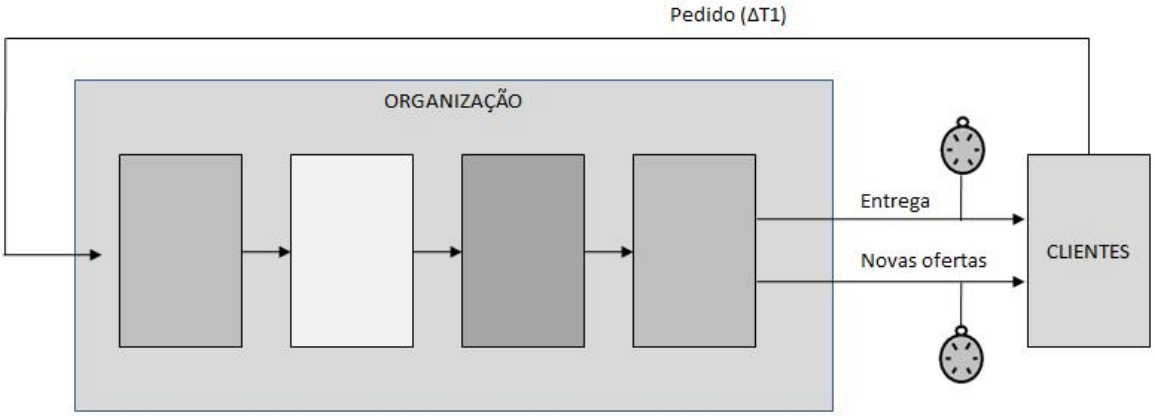


Figura 4: Indicador ΔT1
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

Além de atender bem o cliente, as empresas devem se manter competitivas. Porém é difícil seguir na mesma velocidade do mercado, que representa a evolução das expectativas dos clientes, também chamada de espiral evolutiva das necessidades. As organizações precisam focar e entender essa espiral, para antecipar essas necessidades e ofertar novos produtos e serviços. O indicador Delta T0 (ΔT0) mede a competência da empresa em entender, extrair ou antecipar necessidades e transformá-las em oferta (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

O Delta T0 (ΔT0) pode ser observado na figura 5. Cada cliente da organização possui sua "espiral evolutiva de necessidades" que está em constante mudança. A partir dessa espiral são identificadas novas necessidades, que entram na organização, passam por diversas áreas e processos e são transformadas em novas ofertas de produtos ou serviços. Após a entrega do novo produto/serviço o indicador ΔT0 pode ser medido.

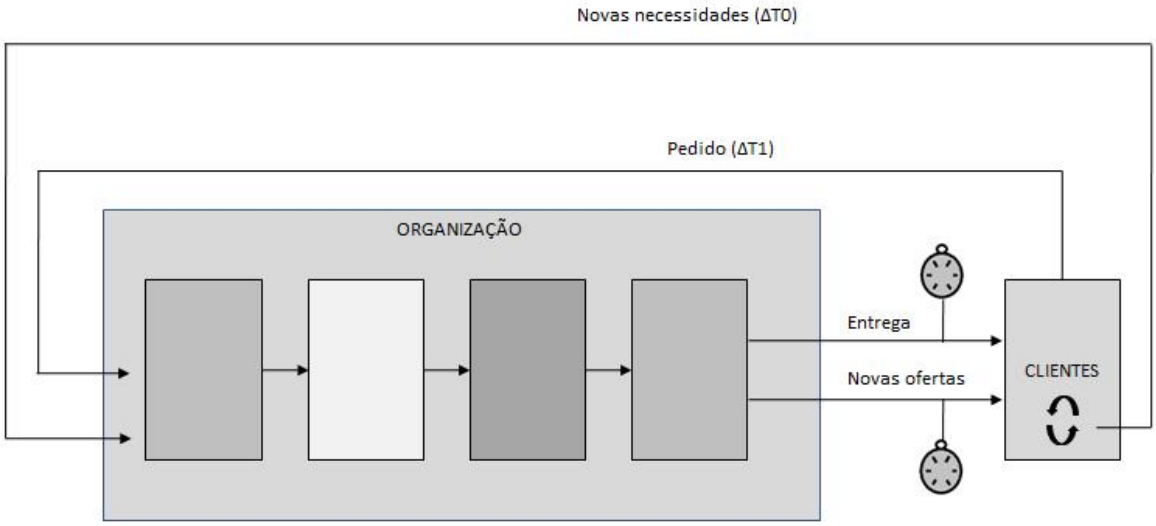


Figura 5: Indicador ΔT0
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

Nesse contexto estão incluídos outros atores que influenciam na competitividade das empresas, como fornecedores e concorrentes. Os fornecedores, ao oferecerem novos produtos e serviços, possibilitam melhorias nos produtos/serviços da organização. Já os concorrentes introduzem inovações proporcionadas pelos fornecedores. Ao manter-se atualizada em relação aos concorrentes e fornecedores a empresa poderá alcançar o sincronismo em relação ao ambiente de negócios, conforme destacado na figura 6. Albuquerque e Rocha (2006, p.10) destacam que "Quando falamos em Sincronismo Organizacional, portanto, estamos falando

em sincronismo interno, entre as áreas e os processos organizacionais, bem como em sincronismo com o ambiente externo: clientes, concorrentes e fornecedores".

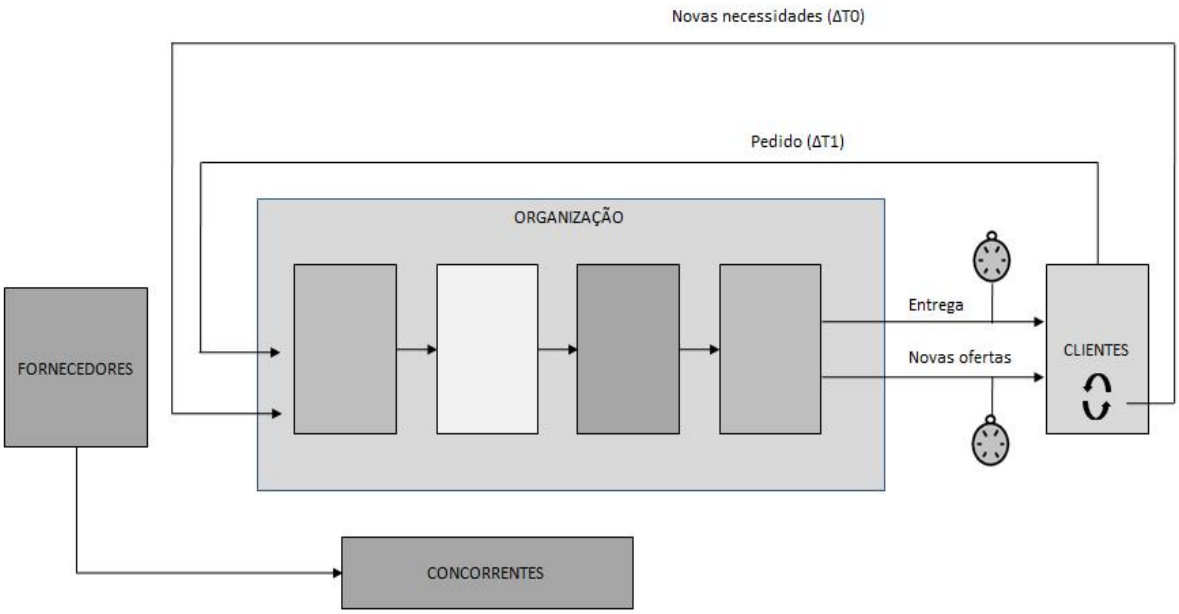


Figura 6: Sincronismo em relação ao ambiente de negócios
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

Para o estabelecimento do Sincronismo Organizacional, Albuquerque e Rocha (2006, p.12) definem as seguintes premissas:

- Alinhamento dos indicadores estratégicos, dos processos e das pessoas;
- Redesenho dos processos e implantação da Gestão dos Processos;
- Mudança orientada pelas Diretrizes Estratégicas em relação aos produtos, mercados, perspectivas internas, capacitações e aprendizagem;
- O monitoramento contínuo do ambiente externo, especialmente de clientes e concorrentes;
- Mudanças no ambiente devem provocar alteração nas metas estratégicas, de processos e de pessoas;
- Todas as metas estratégias dos processos e de pessoas devem ser quantitativas, qualitativas e com prazo.

2.7.2 O NOVO PARADIGMA DA GESTÃO DAS EMPRESAS

No contexto atual existem algumas características que são destacadas por Albuquerque e Rocha (2006) como essenciais para a sobrevivência das empresas a velocidade e foco, a flexibilidade dos processos, fazer mais com menos, promoção da aprendizagem e o potencial das pessoas. Os indicadores Delta T1 e Delta T0 representam respectivamente, a capacidade de sobrevivência e crescimento das empresas no cenário atual. Esses indicadores são comuns a diversas áreas da empresa, pois o cliente julga a organização pelos seus produtos e serviços e não pelo resultado funcional.

Na abordagem funcional os indicadores são divididos por departamentos, o que cria uma visão distorcida, pois as áreas confundem o negócio da empresa com o negócio funcional, gerando rupturas no desempenho e na comunicação (ilhas isoladas de conhecimento). Na Gestão Funcional os executivos não compreendem claramente seus processos de negócio, o que dificulta a visualização do que realmente contribui para agregar valor ao cliente. São criados “silos funcionais” (HAMMER, 1994; ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006; SORDI, 2012) que diminuem a produtividade da empresa, geram objetivos conflitantes e fazem com que os gerentes tenham que resolver assuntos que poderiam ser designadas a níveis hierárquicos mais baixos (RUMMLER e BRACHE, 1994).

Muitas empresas perceberam a necessidade de mudança impulsionada pelo mercado e tentaram implantar a metodologias como a Reengenharia e a Gestão por Processos, mas a mudança foi apenas nos nomes, na qual “área” recebe o nome de “processo”. Os processos de negócio precisam ser redesenhados para que a empresa atinja suas estratégias e se torne competitiva, caso contrário será apenas uma melhoria nos fluxos de trabalho (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006).

O Sincronismo organizacional dá um passo adiante, pois seu objetivo é “transformar as organizações em processadoras de produtos e serviços, funcionando como um sistema integrado de processos, com indicadores de desempenho concatenados e instrumentos de gerenciamento horizontais e abrangentes.” (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006, p.29).

A visão horizontal permite identificar como os processos de negócio funcionam e como o valor é agregado ao cliente. Contrapondo-se à visão funcional, representada pelo organograma e suas “caixinhas” funcionais com rígida hierarquia, o Sincronismo Organizacional retrata a empresa por meio do Mapa de Contexto da Organização, representado na figura 7.

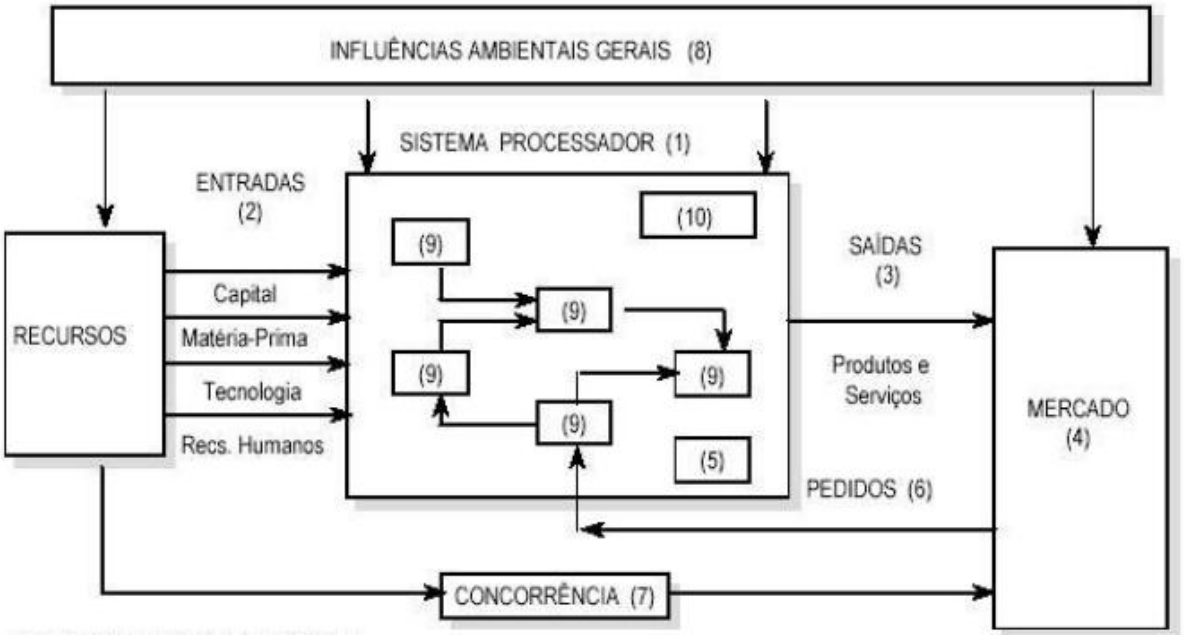


Figura 7: Mapa de Contexto Organizacional
Fonte: Rummler e Brache (1994)

Segundo Rummler e Brache (1994) apud Kobielski Filho (2009) organização é:

> "... um sistema de processamento (1) que converge diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores ou mercados (4). É guiada por seus critérios e *feedback* internos (5) (...) pelo feedback do mercado (6), além de sofrer a influência dos concorrentes (7) (...) inseridos em um ambiente social, econômico e político (8). Dentro das organizações, temos os seus processos (9), que são os responsáveis pela conversão dos insumos em produtos ou serviços finais. Por fim (...) o gerenciamento (10), (...) que tenta responder aos *feedbacks* internos e externos para equilibrar a organização..."

O Mapa de Contexto funciona como um "painel de controle" e permite uma análise dinâmica dos relacionamentos internos e externos e seu ajuste em relação às operações e às mudanças ambientais. O Sincronismo Organizacional significa então gerenciar esses relacionamentos a partir das diretrizes estratégicas e de indicadores de desempenho bem definidos, assim como redesenhar e ajustar de forma contínua os processos (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

A abordagem do Sincronismo Organizacional é baseada em três componentes: estratégias, processos e pessoas. O Sincronismo Organizacional busca a permanente melhoria do desempenho organizacional e na competitividade, proporcionando qualidade,

produtividade, agilidade e objetividade nas decisões. Os fundamentos do Sincronismo Organizacional estão retratados na figura 8.

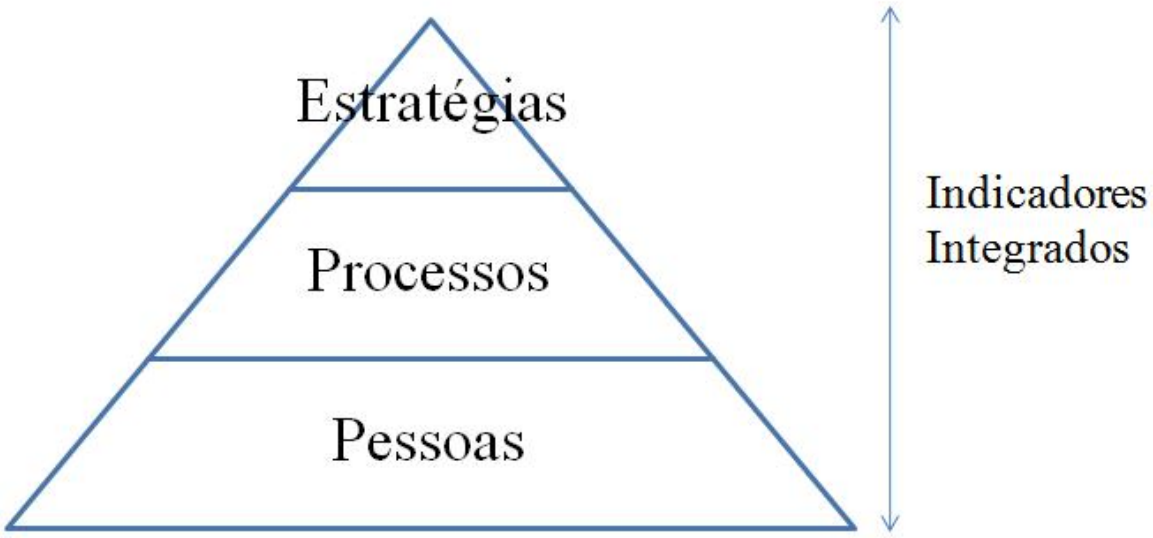


Figura 8: Fundamentos do Sincronismo Organizacional
Fonte: Adaptado de Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

O Sincronismo Organizacional é garantido ao alinhar os indicadores estratégicos dos processos e das pessoas, pois o desalinhamento é a principal causa da falta de sincronismo. Apenas o redesenho dos processos não é suficiente, é necessário o alinhamento dos indicadores estratégicos, a essência do Sincronismo Organizacional é mudar e o que é cobrado e como as pessoas são cobradas para gerar uma transformação fundamental, envolvendo as pessoas (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006).

2.7.3 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO SEGUNDO ALBUQUERQUE E ROCHA

Conforme destacado por Albuquerque e Rocha (2006, p. 56-57), as principais etapas para atingir o Sincronismo Organizacional são:

- Identificar os Fatores Críticos do Sucesso, as Questões Estratégicas Críticas e estabelecer Diretrizes Estratégicas;
- Identificar lacunas de desempenho e rupturas organizacionais que precisam ser eliminados para atingir as metas;
- Identificar os processos organizacionais críticos diretamente relacionados às Questões Estratégicas Críticas da empresa;

- Estabelecer metas de desempenho para os processos críticos;
- Escolher as equipes interfuncionais (Grupos Ideais) que serão responsáveis pelo redesenho dos processos;
- Treinar as equipes para o trabalho de redesenho, fornecendo os conceitos e ferramentas da metodologia de Gerenciamento dos Processos do Negócio;
- Mapear e analisar "como é" cada um dos processos-chave selecionados;
- Redesenhar o processo "como deve ser"
- Elaborar os Procedimentos dos novos processos;
- Estabelecer os Indicadores de Desempenho dos processos redesenhados;
- Redesenhar o trabalho das pessoas, desenvolvendo um Padrão Técnico para cada posto de trabalho que execute atividades no processo e ajustar o sistema de avaliação do desempenho e recompensa;
- Implantar as mudanças;
- Treinar as pessoas em relação às mudanças que afetarão seu trabalho;
- Gerenciar continuamente os processos e os indicadores estratégicos;
- Promover a aprendizagem das equipes interfuncionais e o comprometimento da cúpula da organização durante todo o processo de redesenho de maneira a criar uma cultura permanente de gerenciamento por processos.

Essas etapas para a implantação do Sincronismo Organizacional são divididas em seis fases, conforme explicitado na figura 9.

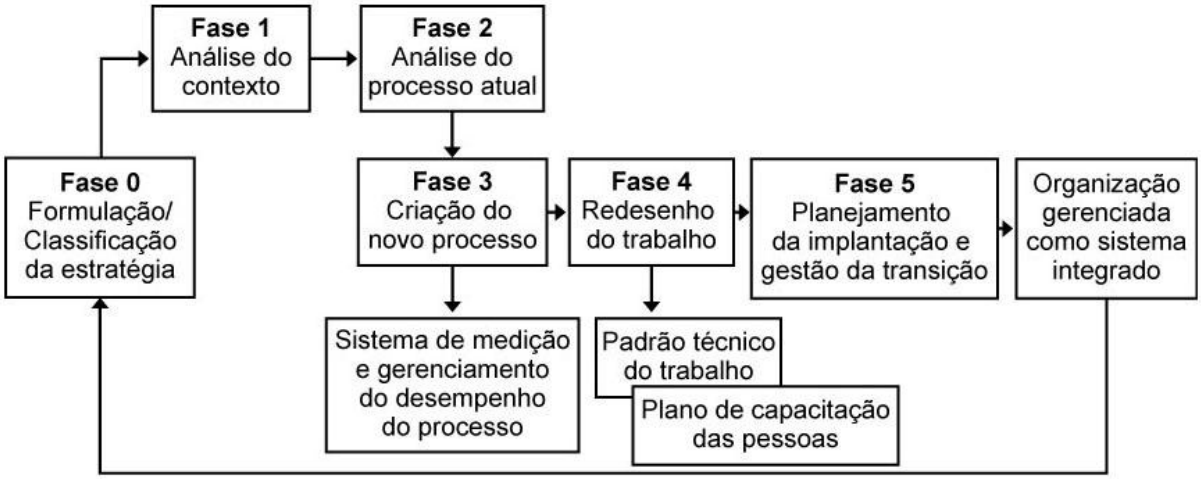


Figura 9: Etapas de implantação do Sincronismo Organizacional
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

A fase 0 antecede a implantação do Sincronismo Organizacional e consiste na formulação das estratégias.

A fase 1, Análise de Contexto, consiste no diagnóstico organizacional, por meio do estudo dos relacionamentos internos e externos, e no alinhamento de todos os envolvidos a respeito da lógica das variáveis do negócio.

A fase 2 consiste na análise detalhada do processo considerando a situação atual e na identificação dos principais problemas (rupturas) existentes.

Na fase 3 é realizada a criação do novo processo e seus indicadores de desempenho. Nessa fase são eliminadas todas as rupturas identificadas.

Durante a fase 4 é feito o planejamento da implantação e da transição e a capacitação das pessoas envolvidas no novo processo, por meio da divulgação, conscientização e comprometimento.

A fase 5 é a gestão da transição, que promove o gerenciamento do novo processo e a melhoria contínua.

2.7.4 FASE 1 – ANÁLISE DE CONTEXTO

A fase de Análise de Contexto tem como foco diagnosticar a situação da empresa e alinhar a compreensão dos envolvidos em relação ao projeto de Redesenho de Processos.

O primeiro passo dessa fase é a criação do Mapa de Contexto Organizacional, que permite a visualização clara dos principais relacionamentos internos (entre áreas e processos) e externos (entre clientes, fornecedores, concorrentes e a sociedade). Ao dispor esses relacionamentos visualmente, as mudanças ambientais e problemas podem ser identificados rapidamente, auxiliando na tomada de decisão.

O Mapa de Contexto funciona como um “Painel de Controle” para os dirigentes da empresa, pois nele podem ser assinalados os indicadores de cada processo crítico, de forma que cada desempenho pode ser marcado com sinais vermelhos (queda de desempenho) ou verdes (bom desempenho). Problemas nos resultados internos ou externos podem então indicar a necessidade de mudanças na organização.

A definição do Mapa de Contexto deve envolver a Direção da empresa, por se tratar de uma visão estratégica da mesma. O Mapa também pode ser elaborado para uma área ou departamento, nesse caso deverá ser feito primeiramente o da organização (nível 1) e depois a área será ampliada num segundo Mapa de Contexto (nível 2), identificando também o relacionamento entre suas subáreas, clientes e fornecedores (internos e externos).

Depois da confecção do Mapa de Contexto o mesmo deverá ser analisado, para que a situação atual da empresa seja identificada. A análise deve focar as saídas/entradas do processo por meio de indicadores relacionados aos clientes, mercado e fornecedores e que representem os fatores relevantes para o sucesso e a competitividade do negócio. O passo seguinte é a definição das metas desses indicadores, também chamadas de Diretrizes Estratégicas, para que o desempenho futuro desejado pela organização seja definido.

Após a análise e estabelecimento das metas as rupturas da organização devem ser identificadas. As rupturas são problemas que afetam negativamente o desempenho da empresa, tais como retrabalhos, atrasos, perdas e desperdícios. Existem três tipos de rupturas:

- Algo (atividade, saída, relacionamento entre áreas) que existe, mas não deveria existir, pois não agrega valor;
- Algo (atividade, saída, relacionamento entre áreas) que não existe, mas deveria existir, pois agregaria valor;
- Algo (atividade, saída, relacionamento entre áreas) que existe, deveria existir, mas não agrega valor por não funcionar da forma adequada.

Em geral essas rupturas indicam processos problemáticos ou não adequados que deverão ser alterados para que seja possível atingir os resultados almejados pela organização.

Depois do levantamento das rupturas é feita a seleção dos processos críticos, que são processos que afetam as Diretrizes Estratégicas e cujo redesenho aumenta a vantagem competitiva da organização.

A seleção é feita a partir da Matriz de Seleção dos Processos Críticos, conforme exemplificado na Figura 10:

Perspectiva	Econômico-Financeira		Mercado		Processos		Aprendizagem		
Objetivo Estratégico	Aumentar o EBITDA		Aumentar a participação de mercado no segmento X		Reduzir o tempo de entrega dos pedidos		Reduzir turn-over		
Processo/Impacto									**TOTAL**
Distribuição	5		5		5		3		18
Desenvolvimento de produto	1		3		1		5		10
Contas a receber	3		1		1		1		6
Recrutamento e seleção	1		1		3		1		6

Figura 10: Exemplo de Matriz de Seleção dos Processos Críticos
Fonte: ROSA (2012)

A primeira coluna da Matriz lista os processos críticos com mais rupturas levantadas e a primeira linha lista as Diretrizes Estratégicas da organização. Para cada Diretriz pode ser atribuído um peso e os processos são pontuados de acordo com o seu impacto positivo na Diretriz. A análise deve ser feita por coluna (todos os processos em relação a uma Diretriz) e o processo de maior impacto positivo na Diretriz deve receber a maior nota. Será escolhido o processo com o maior total de pontos (soma das notas).

Como a pontuação leva em consideração a situação atual de cada processo, a escolha final varia conforme a conjuntura atual da empresa e por isso que a cada novo projeto de redesenho de processos a Matriz de Seleção dos Processos Críticos deve ser refeita.

Após a definição do processo a ser trabalhado durante o projeto deve ser estabelecida uma meta de melhoria, para que os resultados estratégicos possam ser alcançados.

Ao final da Fase 1 é definida a Equipe de Redesenho do Processo, que deverá ser treinada na metodologia. A Equipe deve ser composta por um representante de cada área que atua no processo crítico, porém não deverá ser muito grande a fim de que não se perca a agilidade.

É recomendada a inclusão de um especialista em TI, para auxiliar na adoção de soluções tecnológicas e de um Facilitador, que é uma pessoa com maior conhecimento da metodologia e que irá guiar o trabalho.

2.7.5 FASE 2 – ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

O objetivo da fase de Análise do Processo Atual é identificar a situação do processo e alinhar com todos os membros da Equipe de Redenho o conhecimento a respeito do desempenho e problemas do processo.

A análise inicia com a descrição do processo “como é” realizado. Para auxiliar essa análise pode ser feito um Mapa de Contexto do Processo, que exibe as áreas envolvidas com o processo e suas relações, assim como com fornecedores e clientes externos. Por ser mais específico, o Mapa é mais detalhado e permite uma visualização mais minuciosa do processo. Porém ele não é necessário em todos os casos, apenas quando não há uma noção clara a respeito dos limites do processo, nem das áreas envolvidas.

Durante a análise o Mapa do Processo deve ser elaborado, por meio da representação gráfica da sequência das suas atividades (fluxograma de atividades). O Mapa Interfuncional do Processo mostra por meio do fluxo o que é feito em cada atividade e por meio das raias que área é responsável pela atividade, facilitando a compreensão e visualização do processo.

A Figura 11 mostra um exemplo de Mapa Interfuncional do Processo.

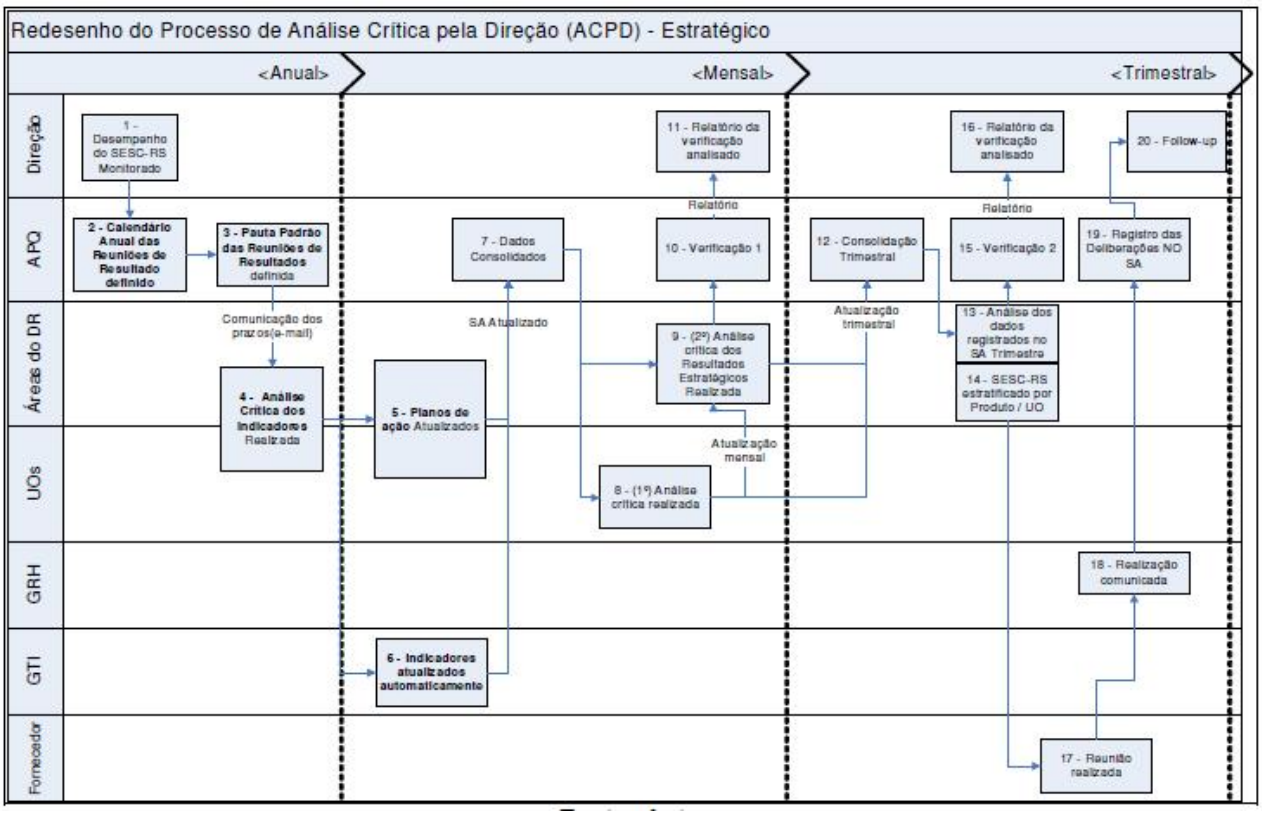


Figura 11: Exemplo de Mapa Interfuncional do Processo
Fonte: Kobielski Filho (2009)

Para que o Mapa Interfuncional do Processo seja construído da forma correta, os passos descritos abaixo devem ser seguidos:

- Identificar o processo;
- Definir o início e o fim do processo;
- Identificar as áreas que atuam no processo;
- Colocar cada função em uma raia, sendo que o cliente externo deve ficar na raia superior, o fornecedor externo na última raia e as outras áreas devem ser inseridas de cima para baixo nas raias na ordem em que participam do processo;
- Identificar os subprocessos e suas saídas;
- Escrever cada atividade em uma caixa na raia da função que a executa e na sequência em que ocorrem e inserir pontos de decisão na forma de losangos;
- Escrever nas setas entre as atividades a saída que será a entrada da atividade seguinte.

Após o desenho do Mapa do Processo atual, o desempenho do processo deverá ser analisado. Inicialmente será avaliado o desempenho em relação às Diretrizes Estratégicas, por meio da comparação do desempenho atual do indicador e o desempenho esperado.

Em seguida deve ser feita a identificação das rupturas existentes no processo. Algumas rupturas mais freqüentes estão relacionadas a desperdícios, atrasos, gargalos, perdas, retrabalhos, custos e erros. Outra forma de identificação das rupturas é investigar as entradas e saídas do processo, verificando se estão corretas, dentro do prazo exigido, na quantidade e local adequados.

Depois da identificação as rupturas deverão ser priorizadas, pois em geral são identificadas muitas rupturas, porém poucas apresentam efeitos significativos. Essa priorização pode ser feita por meio de uma Matriz de Priorização das Rupturas, que representa a freqüência, gravidade e ordena as rupturas prioritárias.

A priorização é feita em relação à freqüência e à gravidade. A freqüência pode ser alta (maior que 80% de ocorrência, quando a atividade é realizada), média (entre 40 e 70%) e baixa (menor que 40%). Já a gravidade pode ser alta, média e baixa e é avaliada de acordo com o impacto negativo da ruptura nos resultados, clima e imagem da organização. As rupturas com freqüência e/ou gravidade alta são consideradas prioritárias.

Depois de priorizadas as rupturas devem ser classificadas em três tipos: de processo, Organizacional ou de Pessoas. As rupturas de processo são decorrentes de problemas em procedimentos e fluxos de atividades e podem ser corrigidas através do redesenho do processo. As rupturas Organizacionais ocorrem devido às falhas ou falta de normas, políticas e estrutura organizacional da empresa e as rupturas de Pessoas estão associadas à falta de capacitação e estrutura de Gestão de Pessoas. As rupturas Organizacionais e de Pessoas podem ser corrigidas durante a fase de implantação do processo redesenhado.

Após a análise do processo atual por meio da representação do processo e o levantamento, priorização e classificação das rupturas é recomendado que as análises geradas sejam apresentadas às áreas envolvidas no processo, para que possam contribuir com mais informações ou rupturas e depois à Direção, para avaliar o andamento do projeto e as informações coletadas e analisadas.

2.7.6 FASE 3 – PROJETO DO NOVO PROCESSO

A fase de Projeto do Novo Processo consiste no redesenho do processo atual para a correção das rupturas e na definição do sistema de medição do novo processo. Inicialmente, os parâmetros do novo processo devem ser definidos. Os parâmetros consistem em características que o processo deverá possuir para atender as metas de melhoria e eliminar as rupturas identificadas na fase anterior.

As entradas de fornecedores externos, saídas finais e cada macroetapa do processo devem ter seus parâmetros especificados, o que é facilitado pela identificação de cada subprocesso e suas saídas.

Depois o Mapa Interfuncional do Processo deve ser elaborado, buscando a agregação de valor de cada atividade, eliminar todos os tipos de desperdício, impossibilitar erros e simplificar o processo. Ao final todos os parâmetros definidos deverão ser atendidos e todas as rupturas eliminadas.

As rupturas de processo são eliminadas nessa etapa, porém as rupturas Organizacionais e de Pessoas podem demandar alguma inovação para serem eliminadas. Essas inovações geralmente estão associadas a mudanças de políticas, equipamentos, *layout*, terceirização e na Estrutura Organizacional que se transformarão em projetos na etapa de implantação e para facilitar seu planejamento devem ser sumariadas. O sumário de cada inovação contém sua descrição, custos, resultados esperados e rupturas resolvidas.

Após a sumarização das inovações o procedimento do novo processo é determinado, visando garantir a uniformidade das atividades e facilitar auditorias. O procedimento deve conter a descrição da atividade (seguindo o Mapa Interfuncional), o responsável, as entradas, saída e o destino da saída.

Em seguida o Sistema Integrado de Indicadores de Desempenho deve ser desenvolvido, para alinhar a estratégia, processos e pessoas em todos os níveis da organização.

Primeiro, as saídas que serão medidas devem ser selecionadas. Existem dois tipos de medições: as das saídas finais do processo, que são definidas com base nas metas estratégicas durante a Análise do Contexto e as das saídas intermediárias do processo (subprocessos), que funcionam como pontos de controle das interligações críticas e devem ser desdobrados nos indicadores das saídas finais.

Depois de selecionadas, as saídas devem ter seus requisitos identificados. Os requisitos são as dimensões críticas da saída e evitam que se perca o foco no relevante. Geralmente os requisitos estão ligados ao custo, prazo, volume e a qualidade. Em seguida deve ser estabelecida a forma de medição do requisito (fórmula de cálculo), o padrão de resultado e a rastreabilidade (fontes para coleta e periodicidade). As medições definidas podem ser listadas na Matriz de Medição do Processo, ilustrada na Figura 12

Saída	Requisito	Indicador de Desempenho		Sistema de Rastreamento
		Medida	Padrão	
Pedido recebido pelo cliente	Volume	% em valor (R$) de pedidos não atendidos	Produto A <= 1% Demais Produtos <= 5%	Relatório de Pedidos não atendidos e Planilha Excel
	Prazo	Tempo entre entrada do pedido e entrega ao cliente	Região Metropolitana das filiais: 100% em até 24h Demais regiões: 80% em até 72h	Relatório Diário de Entrega

Figura 12: Exemplo de Matriz de Medição do Processo
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

2.7.7 FASE 4 – REDESENHO DO TRABALHO

Após o redesenho do processo realizado na etapa anterior o sincronismo atinge os níveis da estratégia e dos processos, porém as pessoas também devem estar alinhadas, o que é possível por meio do redenho do trabalho.

O redesenho do trabalho busca alinhar os postos de trabalho com os requisitos do processo e eliminar as deficiências de desempenho das pessoas. Existem dois tipos principais: as deficiências de capacitação, que ocorrem quando o trabalhador não tem conhecimento suficiente para a execução das suas atividades, e pode ser corrigida por treinamento; e as deficiências do ambiente, nas quais fatores externos influenciam o trabalho do indivíduo. Para eliminar essas deficiências são utilizadas duas ferramentas: a especificação do desempenho e um sistema de *feedback.*

Para que o posto de trabalho tenha um bom desempenho é necessário que as pessoas saibam os resultados que devem gerar, como os resultados do seu trabalho serão medidos, tenham matérias e equipamentos adequados para realizar seu trabalho e estejam capacitadas para gerar os resultados esperados. Isso é alcançado com a especificação do desempenho, por meio da definição do Padrão Técnico do Trabalho. O Padrão Técnico segue o modelo exposto na Figura 13.

MODELO DE TRABALHO						
POSTO DE TRABALHO:	DIRETOR COMERCIAL					
MISSÃO DO CARGO:	DIRIGIR A ESTRUTURA COMERCIAL E TODO O ESFORÇO DE VENDAS DA EMPRESA.					
RESULTADO	REQUISITO	MEDIDA	PADRÃO	RECURSOS	CONHECIMENTOS	HABILIDADES
Vendas Realizadas	Volume	Faturamento realizado Faturamento previsto	100%	Carro, impressora, internet, telefone, 2 escritórios, 30 funcionários diretos	Formação Superior em Engenharia ou Administração; Especialização em Marketing; Inglês Fluente.	Negociação, Liderança, Iniciativa, Trabalho em equipe.
	Margem	Margem Real Margem Prevista	100%			
Clientes Satisfeitos	Prazo	% entregas no prazo	100%			
	Conformidade	% entregas dentro das especificações do cliente	100%			

Figura 13: Exemplo de Padrão Técnico do Trabalho
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

O Padrão Técnico do Trabalho deve possuir os seguintes itens:

- Missão do cargo: É a razão de ser do cargo, o que deixaria de ser feito caso ele não existisse;
- Resultados do trabalho: São os resultados esperados do trabalho, podem ser divididos em sub-resultados;
- Requisitos: Dimensões críticas para determinar o desempenho do trabalho. Geralmente estão ligados à qualidade, prazo, quantidade e custo;
- Medida: Como serão medidos os requisitos;
- Padrão: Nível de desempenho esperado geralmente é utilizada uma faixa de variabilidade aceitável. Os padrões são obtidos do mercado e devem ser revisados periodicamente;
- Recursos: Recursos materiais necessários para que as atividades do posto de trabalho sejam executadas corretamente;
- Conhecimentos: Conhecimento necessário para o exercício da função;
- Habilidades: Comportamentos importantes para o bom desempenho do trabalho. As habilidades podem ser aprimoradas por meio de treinamentos comportamentais.

Após a criação do Padrão Técnico do Trabalho é necessário que o sistema de *feedback* seja definido, para que as pessoas possam monitorar seu desempenho e promover ações corretivas e de melhoria contínua.

O *feedback* deve ser elaborado a partir dos indicadores estratégicos, de processos (presentes na Matriz de Medição do Processo) e das pessoas (presente no Padrão Técnico do Trabalho). A partir dos indicadores o sistema de *feedback* poderá ser estabelecido, por meio da definição do desempenho real, quem irá receber o *feedback* e a sua periodicidade, que deve

ser no menor tempo possível para que seja possível corrigir ou evitar agravamento de problemas.

Ao final da etapa deverá ser traçado um programa de capacitação, para que as lacunas de conhecimento e habilidades das pessoas em relação ao trabalho redesenhado sejam extintas.

2.7.8 ETAPA 5 – GESTÃO DA TRANSIÇÃO

A Gestão da Transição é a etapa final do projeto, na qual as mudanças são comunicadas aos afetados pelo redesenho e o novo processo é implantado. Inicialmente deve ser escolhida a estratégia mais adequada para a implantação de cada inovação proposta, para que as chances de sucesso na implementação sejam maiores. Para a escolha da melhor estratégia devem ser avaliados dois fatores: qualidade técnica e comprometimento dos envolvidos. Por meio do cruzamento desses fatores a inovação pode se enquadrar em uma das quatro estratégias possíveis (Imediata, Sequencial, Sustentada e Sistêmica), conforme mostra a Figura 14.

		COMPLEXIDADE DA MUDANÇA	
		BAIXA	ALTA
ADESÃO À MUDANÇA	ALTA	IMPLANTAÇÃO IMEDIATA Não necessita de muito planejamento. Pode-se iniciar logo e se completa em pouco tempo.	IMPLANTAÇÃO SEQUENCIAL O apoio para a mudança é grande, mas, dada sua complexidade, a mudança deve ser implantada em fases (piloto)
	BAIXA	IMPLANTAÇÃO SUSTENTADA Não precisa de muito planejamento técnico. O sucesso depende de se ganhar o apoio dos envolvidos. Necessita de muito envolvimento e às vezes, de mudança comportamental.	IMPLANTAÇÃO SISTÊMICA Quando o apoio não é grande e , além disso, a mudança é muito complexa, deve-se combinar as estratégias Sustentada e Sequencial.

Figura 14: Matriz de Estratégias de Implantação
Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006)

Após a definição da estratégia mais adequada, o cronograma de implantação deve ser elaborado, por meio do detalhamento das etapas macro. Também é necessário definir o responsável pela implantação da inovação e o responsável pela implantação do projeto como um todo, que irá controlar o cronograma agregado do projeto.

Para as estratégias Sustentada e Sistêmica é importante incluir uma etapa de preparação das pessoas para a mudança, buscando o comprometimento dos envolvidos. Isso pode ser realizado em etapas, envolvendo cada área por vez. Para a estratégia Sistêmica e Sequencial é necessário projetar a inovação, devido à sua complexidade. Nesse caso o cronograma poderá ser alterado conforme o detalhamento da implantação da inovação.

Ao final do projeto deverá ser realiza a implantação de todas as inovações propostas, do novo processo, indicadores, procedimentos e modelos de trabalho. É aconselhável realizar testes antes da implantação final ou implantar por partes as mudanças e todos os envolvidos deverão ser comunicados antes da mudança. Após a implantação a mudança deve ser controlada e institucionalizada para evitar e eliminar problemas e promover sua manutenção de fora contínua na organização.

3. ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO SINCRONISMO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 A EMPRESA

O trabalho foi realizado em uma empresa de tecnologia da informação situada em Juiz de Fora, a Handcom Inovações Tecnológicas. A coleta de dados foi realizada por meio da observação direta dos fatos, entrevistas com os envolvidos no projeto, análise de documentos, relatórios, fluxogramas e outros arquivos gerados durante a implantação da metodologia.

A Handcom Inovações Tecnológicas teve origem em 2007 por meio da fusão de duas empresas: a Hand Soluções Tecnológicas fundada em 2002 que atuava no desenvolvimento de sistemas para dispositivos móveis e a ComputerCom fundada em 2000 que atuava no desenvolvimento de sistemas *web*. Essa fusão gerou a soma de competências individuais integradas e de tecnologia.

A empresa possui cerca de vinte e sete empregados, incluindo contratados e estagiários, sendo a maioria com o curso superior completo ou em andamento e com faixa etária entre vinte e trinta anos.

Os processos principais e de apoio da empresa estão esquematizados na Figura 15:

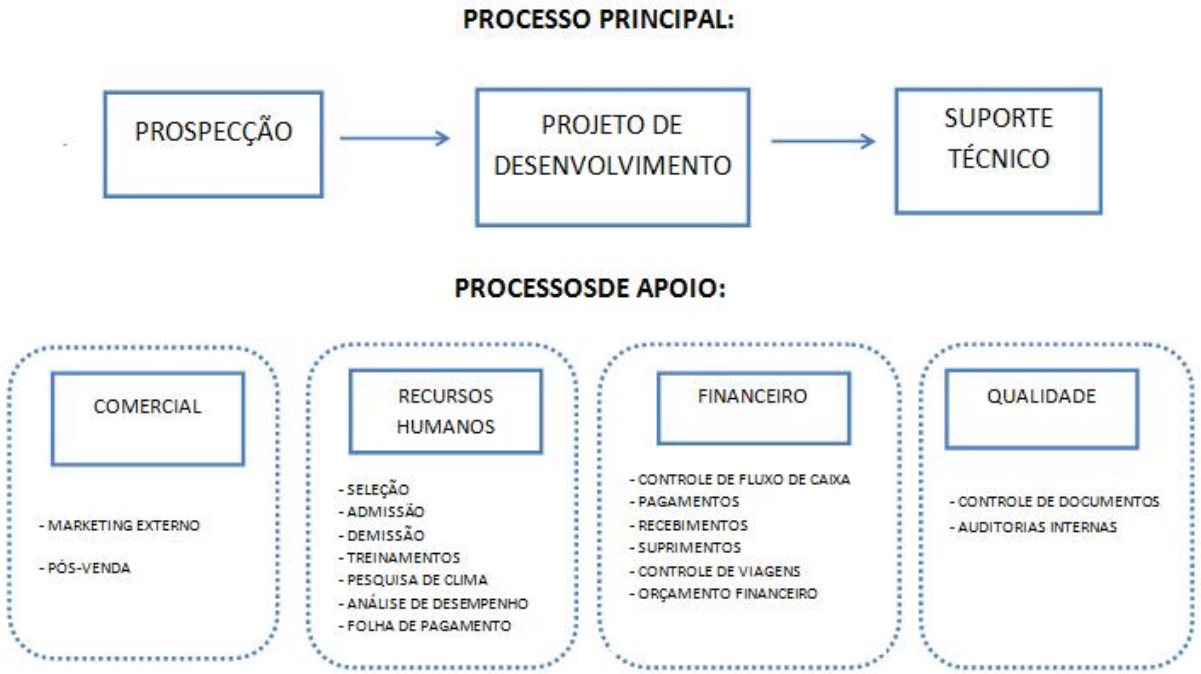


Figura 15: Processo principal e de apoio da Handcom
Fonte: A Autora (2012)

O processo principal da Handcom inicia com a prospecção comercial. A empresa pode entrar em contato um potencial cliente ou o contrário, iniciando dessa forma uma negociação. Ao longo da negociação as necessidades do potencial cliente são detectadas e uma proposta comercial é gerada. Caso o cliente aceite, o projeto de desenvolvimento é iniciado. Durante o projeto ocorre o planejamento das atividades de desenvolvimento e posteriormente são executados ciclos de desenvolvimento do sistema, testes para a detecção de erros e entregas parciais até que o sistema esteja completo. Após a finalização do projeto ocorre o atendimento do suporte técnico, que é responsável por atender as solicitações de correção e alterações no sistema depois do término do projeto.

Os processos de apoio são executados pelas áreas Comercial, Administrativa (que engloba a área financeira e de recursos humanos) e de Qualidade. Os processos de apoio de cada área podem ser visualizados na Figura 15.

A Handcom é uma organização que presta serviços e atua na área desenvolvimento de sistemas para dispositivos móveis (como *smartphones*, *tablets*, coletores de código de barra e etiquetas inteligentes de radiofreqüência) e desenvolvimento de *software web* (*sites*, portais, intranet e sistemas com acesso *online*).

A empresa possui diversos sistemas já desenvolvidos, porém o sistema com maior destaque é o Mobilize, que é um sistema para controle e gerência do ciclo de vida de produtos, com utilização de computadores móveis e código de barras, para o mercado da Cadeia de Suprimentos. Esse sistema utiliza a identificação automática de dados, como leitura de códigos de barras e RFID (Leitura por rádio frequência de etiquetas inteligentes), para controlar e garantir o fluxo do produto, do depósito até o seu consumo nas lojas, passando pela entrada, armazenamento, controle de estoque, separação e o envio para ser consumido.

A busca pela qualidade na Handcom iniciou com a adoção do MEG (Modelo em Excelência de Gestão), disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em 2009, conquistando em 2010 a faixa bronze do Prêmio Regional da Qualidade – Zona da Mata (PRQ-ZM). Em 2011 ao participar novamente do PRQ-ZM obteve faixa ouro com a maior pontuação regional.

No ano de 2012 a Handcom fez uma parceria com a Fundação Dom Cabral através do PAEX – Parceiros para a Excelência, um dos programas de desenvolvimento empresarial da Fundação que engloba encontros de dirigentes para troca de experiências,

acompanhamento mensal dos resultados empresariais, capacitação em gestão empresarial e monitorias com aplicação das técnicas de gestão nas empresas participantes.

O presente trabalho aconteceu durante o ano de 2012, entre os meses de Maio e Agosto e foi realizado durante a monitoria de processos, como um exemplo de aplicação da metodologia do Sincronismo Organizacional. O trabalho teve o apoio de uma consultora especialista na metodologia.

Inicialmente será apresentado o perfil e características da empresa e depois serão descritas as etapas de implantação do Sincronismo Organizacional e o trabalho desenvolvido na empresa.

3.2 PROJETO DESENVOLVIDO NA HANDCOM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

O estudo de caso consiste na implantação do Sincronismo Organizacional, realizada com a orientação de uma consultora para a assimilação da metodologia pela empresa. A metodologia proposta por Albuquerque e Rocha foi adaptada para sua implementação em pequenas e médias empresas sob a forma de uma monitoria.

O processo adaptado consiste em quatro etapas com a presença de um consultor, que orienta a execução do projeto e valida os documentos gerados. Após cada visita algumas tarefas são designadas à equipe da empresa que deverá executá-las e apresentá-las na visita seguinte. As atividades realizadas e a estrutura do projeto executado na Handcom Inovações Tecnológicas são desenvolvidas nos itens seguintes.

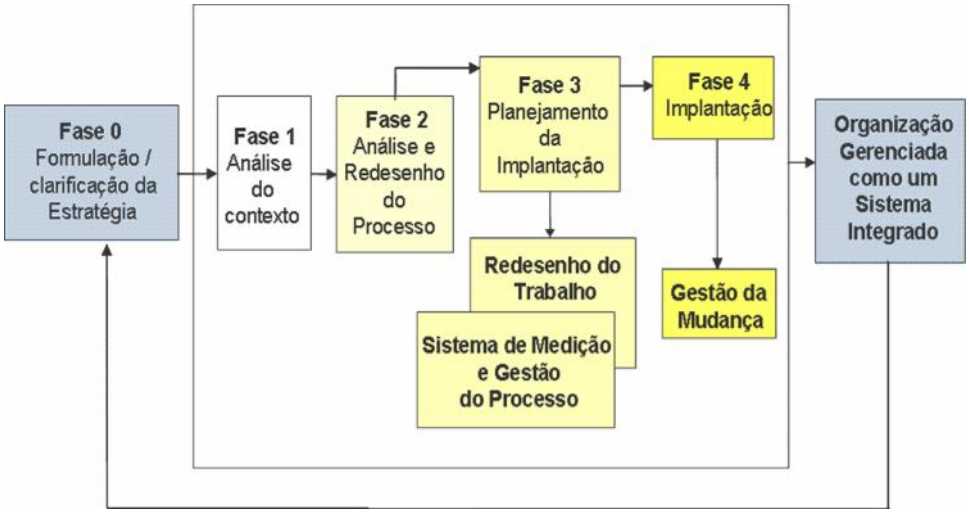


Figura 16: Etapas do Projeto
Fonte: ROSA (2012)

3.2.1 ETAPA 1 - ANÁLISE DO CONTEXTO

Durante a primeira etapa do projeto foram executadas as seguintes atividades: elaboração do Mapa de Contexto, escolha do processo crítico a ser redesenhado, definir o indicador estratégico do processo e sua meta de melhoria e a escolha e treinamento da equipe de redesenho.

Inicialmente a empresa foi apresentada à consultora responsável pela orientação do projeto. Foi realizada uma reunião com a Direção e os gerentes da empresa para a apresentação do trabalho a ser desenvolvido ao longo da monitoria. Após essa apresentação foi realizada a primeira atividade do projeto: A criação do Mapa de Contexto da organização.

O Mapa de Contexto foi definido durante a primeira reunião, com o auxílio da consultora. Foram identificados os principais clientes, fornecedores e as principais funções/áreas da empresa e os seus relacionamentos. Também foram identificados os produtos/serviços recebidos e entregues por cada fornecedor, cliente e função/área da empresa. O Mapa foi feito em folhas de *Flip-Chart* e posteriormente elaborado no programa *Microsoft Visio.* O Mapa de Contexto está presente no Anexo 1.

Logo após a elaboração do Mapa de Contexto a Direção e os Gerentes identificaram os principais processos interfuncionais presentes no Mapa para selecionar dentre eles o processo mais crítico.

A seleção foi feita com o auxílio da Matriz de Seleção de Processos. Inicialmente registrados os objetivos estratégicos mais relevantes em cada perspectiva (econômico-financeira, mercado, processos e aprendizagem). Em seguida foram listados os principais processos candidatos ao redesenho. A Matriz de Seleção de Processos pode ser analisada na Figura 17:

Perspectiva	Econômico-Financeira	Mercado		Processos		Aprendizagem		
Objetivo/Problema Estratégico	AUMENTAR FATURAMENTO ANUAL EM 8X ATÉ 31/12/2015 EM RELAÇÃO AO DE 31/12/2011	AUMENTAR A PARTICIPACAO NO SEGMENTO DE VAREJO	AUMENTAR A PARTICIPACAO NO SEGMENTO DE SERVICOS DE CAMPO	MELHORAR O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM VAREJO E SERVIÇOS DE CAMPO ATÉ 31/08/2012	IMPLANTAR GESTAO DE PROCESSOS NA HANDCOM ATÉ 30/12/2012	DESENVOLVIMENTO DE GESTORES	CAPACITAR EQUIPE DE "CONSTRUÇÃO" NAS TECNOLOGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	
Processo/Impacto								TOTAL
TREINAMENTO DE PESSOAS HANDCOM	5	3	3	3	1	3	5	23
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS JÁ EXISTENTES	5	5	1	5	1	1	3	21
DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL	1	3	3	1	1	1	1	11
ELABORAÇÃO DO ESCOPO DE PROJETO	5	1	1	3	1	1	1	13
								0

Figura 17: Matriz de Seleção de Processos
Fonte: Handcom (2012)

A pontuação dos processos seguiu um limite de notas: cada dirigente pontuava todos os processos em relação ao seu impacto em cada objetivo estratégico. As notas possíveis eram 1 (baixo impacto), 3 (médio impacto) e 5 (alto impacto), e o conjunto de notas deveria obedecer a seguinte proporção: altas (20%), médias (30%) e baixas (50%) considerando todos os processos.

Em seguida houve um debate para alinhar as notas finais de acordo com o que cada um havia avaliado e a pontuação final de cada processo foi calculada. O processo com a maior soma foi escolhido, o processo “Treinamento de Pessoas Handcom”.

Após o desenho do Mapa de Contexto e a escolha do processo a ser redesenhado a Direção da empresa escolheu a equipe de redesenho, composta pelas equipes de Dirigentes, Facilitadores e a Equipe de Redesenho de Processo. Cada parte da equipe possui funções bem definidas, conforme listado a seguir:

- Equipe de Dirigentes: Composta pela direção da organização ou representantes, sua responsabilidade é de selecionar o processo a ser redesenhado, definir a equipe de redesenho, aprovar a meta de melhoria de desempenho do processo e validar as principais análises do projeto;
- Facilitadores da Metodologia: Pessoa ou grupo de pessoas que auxiliam o trabalho de das Equipes de Redesenho de Processo, de Implantação e de Dirigentes, interessadas em desenvolver um projeto de melhoria e com bom trânsito em diversos níveis da empresa;

- Equipe de Redesenho de Processo: Representantes das principais funções que executam as atividades ou são impactadas pelas influências do processo, devem analisar o processo existente e desenvolver um processo aperfeiçoado.

Após a definição da equipe, a reunião com a Direção e os gerentes foi encerrada e os Facilitadores foram treinados na metodologia pela consultora. Os facilitadores foram designados a treinar a Equipe de Redesenho e a definir junto com a Equipe de Dirigentes o Indicador de Desempenho e a meta de melhoria do processo.

Foram analisados os resultados atuais do processo crítico “Treinamento de Pessoas Handcom” e definido o indicador de maior impacto nos objetivos estratégicos e a meta de melhoria do desempenho do processo crítico para este indicador, conforme a Figura 18:

Nome do Indicador	Fórmula	Meta	Melhor: Maior ou menor?	Responsável pelo indicador	Periodicidade da análise	Fonte dos dados	Responsável pela coleta	Periodicidade da coleta
Efetividade do programa de treinamento	resultado real / resultado esperado	90%	maior	Gestor de RH (consolidação)	semestral	avaliação de efetividade do treinamento	Gestores de todos os processos	conforme cada treinamento

Figura 18: Indicador de Desempenho do Processo Crítico
Fonte: Handcom (2012)

3.2.2 ETAPA 2 - ANÁLISE DO PROCESSO "COMO É"

A segunda fase do projeto consiste no desenho do processo atual e sua validação pela Equipe de Dirigentes e a identificação, classificação e priorização das rupturas. Durante a segunda reunião de monitoria com a consultora foi desenhado o fluxo do processo “Treinamento de Pessoas Handcom”. Participaram da reunião os Facilitadores e a Equipe de Redesenho, e o processo foi desenhado seguindo o método descrito no item 3.3.2 para a confecção do Mapa Interfuncional do Processo. O processo foi desenhado inicialmente em folhas de *Flip-Chart* e posteriormente elaborado no programa *Bizagi*. O Mapa do Processo pode ser observado no Anexo 2.

Após a reunião os Facilitadores e a Equipe de Redesenho ficaram responsáveis por identificar, classificar e priorizar as rupturas do processo. Para a identificação das rupturas foi elaborado um questionário que foi aplicado em uma amostra significativa de representantes de cada função que executa ações no processo ou são afetadas por ele, Dirigentes e Gestores do processo. O modelo de questionário está no Anexo 3.

As respostas dos entrevistados foram registradas e analisadas durante uma reunião entre os Facilitadores e a Equipe de Redesenho, que listaram todas as rupturas identificadas pela equipe e os entrevistados na Matriz de Rupturas.

Em seguida as rupturas foram priorizadas em relação à sua freqüência: nota 5 (maior que 80% de ocorrência), nota 3 (entre 40 e 70%) e nota 1 (menor que 40%) e em relação à gravidade: alta (nota 5), média (nota 3) e baixa (nota 1). Depois foram classificadas em Organizacionais, de Processos e de Pessoas, seguindo o método de classificação de rupturas abordado no item 3.3.2. Ao final, as rupturas foram organizadas por tipo e ordem decrescente da nota final (freqüência x gravidade).

A Figura 19 mostra a Matriz de Rupturas desenvolvida no projeto:

Ruptura	Priorização			Classificação
	Frequência	Gravidade	Total	Nível
Indisponibilidade dos colaboradores para participação nos treinamentos internos	5	5	10	organizacional
Os gestores não tem um método definido para identificar as necessidades de treinamento da sua equipe	5	5	10	organizacional
Elevado número de horas extras comprometendo os custos orçados para os projetos da empresa	3	5	8	organizacional
A equipe não é consultada para o levantamento das suas necessidades de treinamento	3	5	8	organizacional
Planejamento do conteúdo dos treinamentos internos, pelo instrutor interno, é falho	5	5	10	processo
Instrutor não repassa ou não faz a avaliação do treinamento interno	5	5	10	processo
Não há gestão dos treinamentos realizados (planejado X executado)	5	3	8	processo
Gestores não são comunicados, pelos instrutores internos, do andamento do treinamento e de possíveis ajustes	5	3	8	processo
Não há planejamento do treinamento interno pelo instrutor	3	5	8	processo
Treinamentos internos não são registrados no curriculo interno do treinando	5	3	8	processo
Treinamentos internos / externos realizados sem os respectivos LNT	3	3	6	processo
Instrutor inadequado para ministrar o treinamento	1	5	6	processo
Treinamentos internos realizados sem a aprovação da direção	1	3	4	processo

Figura 19: Matriz de Rupturas do Processo de Treinamento Handcom
Fonte: Handcom (2012)

Ao final da etapa o Mapa do Processo e a Matriz de Rupturas foram apresentados à Equipe de Dirigentes pelos Facilitadores para validarem e propor ajustes.

3.2.3 ETAPA 3 - ANÁLISE DO PROCESSO "COMO DEVERÁ SER"

Durante a terceira reunião de monitoria com a presença da consultora foi apresentada a Matriz de Rupturas e a Equipe de Redesenho, junto com OS Facilitadores e a consultora

levantaram as causas das rupturas. As causas de cada ruptura foram analisadas por meio de Diagramas de Causa e Efeito e após a reunião a Equipe de Redesenho e os Facilitadores ficaram responsáveis por propor inovações para solucionar as rupturas, desenhar o novo processo e definir os indicadores do processo.

As inovações foram definidas em reunião entre a Equipe de Redesenho e os Facilitadores, por meio de discussões e *brainstorming*. As inovações propostas, os responsáveis por cada inovação e o resultado esperado foram registrados na Matriz de Rupturas e Inovações, que pode ser observada na Figura 20.

Ruptura	Causa	Inovação (O que)	Responsável (Quem)	Resultados Esperados (Para que)
Indisponibilidade dos colaboradores para participação nos treinamentos internos	O gerente não planeja horas do treinamento no planejamento da equipe	Será inserido no processo gerencial a importância de planejar as horas de treinamento. O mesmo será cobrado em reunião de gerência	Gerente de cada área	Aumento do índice de participação nos treinamentos
Os gestores não tem um método definido para identificar as necessidades de treinamento da sua equipe	Falta de definição e acompanhamento de indicadores pessoais	Serão escolhidos indicadores pessoais e definidas metas para identificar a necessidade de treinamento em cada área. Caso a meta não seja atingida o gerente deve avaliar e caso necessário solicitar o treinamento.	Gerente de cada área	Facilitar a identificação da necessidade de teinamento
Elevado número de horas extras comprometendo os custos orçados para os projetos da empresa				
A equipe não é consultada para o levantamento das suas necessidades de treinamento	Não existe feedback da avaliação do conhecimento técnico	A avaliação do conhecimento técnico será feito na planilha de acompanhemento individual e de alocação geral. Será realizado feedback's mensais com cada colaborador a respeito de seu desempenho.	Gerente de cada área	Melhorar o conhecimento da equipe a respeito das suas necessidades.
Planejamento do conteúdo dos treinamentos internos, pelo instrutor interno, é falho	Falta de comunicação entre o gerente da área e o instrutor	O planejamento estará na LNT que será feita em conjunto pelo gerente da área e o instrutor. As tarefas de treinamento deverão ser adicionadas no planejamento da área e inseridas na ferramenta de controle de projetos.	Gerente de cada área e Instrutor	Planejamento de acordo com as necessidades de treinamento.
Não há planejamento do treinamento interno pelo instrutor	Gestor da área não cobra o planejamento do instrutor			
Instrutor não repassa ou não faz a avaliação do treinamento interno	A metodologia de avaliação é custosa	A avaliação poderá ser realizada ao longo do treinamento após cada fase do mesmo. É obrigatório a avaliaçãodos treinamentos.	Instrutor	Todos os treinamentos avaliados.
Não há gestão dos treinamentos realizados (planejado X executado)	Gestor da área não cobra o cumprimento do processo	Será criado um modelo de documento de acompanhamento que após cada aula deverá ser preenchido pelo instrutor e enviado ao gerente.	Gerente de cada área e Instrutor	Maior controle e acompanhamento dos treinamentos
Gestores não são comunicados, pelos instrutores internos, do andamento do	Não está definido no processo a interação entre o			
Treinamentos internos não são registrados no curriculo interno do treinando	Processo não define o responsável pelo envio e armazenamento das informações	Será inserido no processo de treinamento que o gerente da área deve enviar as informações para o RH, que irá cadastra-las no currículo interno.	Gerente da área e o responsável pelo RH	Curriculo interno atualizado
Treinamentos internos / externos realizados sem os respectivos LNT	Direção aprova treinamento sem LNT	Será enfatizado no processo de treinamento a importância da utilização do LNT. Não poderá ser realizado treinamento sem LNT planejada e aprovada (inserir na política)	Direção	Nenhum treinamento realizado sem aprovação e LNT
Treinamentos internos realizados sem a aprovação da direção	Gerente da área não segue o processo			
Instrutor inadequado para ministrar o treinamento	Não existe metodologia para o processo de seleção	Será elaborado um formulário com o conhecimento necessário para ser instrutor nas principais tecnologias dominadas pela empresa. Nesse formulário constará quais colaboradores com capacidade para serem instrutores em cada	Gerente de cada área e Direção	instrutores capacitados

Figura 20: Matriz de Rupturas e Inovações do Processo de Treinamento
Fonte: Handcom (2012)

Após a definição das inovações o fluxo do processo foi redesenhado pela Equipe de Redesenho e os Facilitadores, levando em consideração as inovações propostas e a eliminação das rupturas identificadas. O Novo Processo de Treinamento está no Anexo 4.

Ao final da etapa os indicadores intermediários do processo foram definidos (saídas intermediárias) e os indicadores, Mapa do Processo Redesenhado e as Inovações foram apresentados à Equipe de Dirigentes pelos Facilitadores para validarem e propor ajustes. (indicadores intermediários)

Nome do Indicador	Fórmula	Meta	Melhor: Maior ou menor?	Responsável pelo indicador	Periodicidade da análise	Fonte dos dados	Responsável pela coleta	Periodicidade da coleta
Índice de aprovação de treinamentos	treinamentos aprovados/ total de treinamentos	80%	maior	Grente de RH	trimestral	LNT's aprovadas	Gerente	mensal
Média da avaliação dos instrutores	soma notas/quantidade treinamentos	8	maior	Grente de RH	trimestral	resultado avaliações	Gerente	mensal
Média das avaliações	soma notas/quantidade treinamentos	8	maior	Gerente de RH	trimestral	resultado avaliações	Instrutor	mensal
Cumprimento do planejamento de treinamento	horas planejadas/horas efetivadas	1	igual (proximidade)	Gerente de RH	mensal	horas coletadas com o instrutor	Instrutor	mensal

Figura 21: Indicadores Intermediários do Processo de Treinamento
Fonte: Handcom (2012)

3.2.4 ETAPA 4 - PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO

A fase de Planejamento da Implantação consiste no desenvolvimento do cronograma macro de implantação das inovações, definição e a forma de acompanhamento da implantação.

A quarta e última fase ocorreu durante a última reunião com a consultora, que consistiu na validação final de todo o trabalho realizado. A reunião foi composta por todos os participantes do projeto (Equipe de Redesenho, Facilitadores, Equipe de Dirigentes e a consultora).

O projeto foi apresentado à Direção pela consultora e os Facilitadores, por meio da descrição do trabalho desenvolvido, dificuldades e lições aprendidas. Ao final foi sugerida a definição de um responsável pela implantação e definição do cronograma.

4. CONCLUSÕES

A mudança da estrutura organizacional das empresas para um paradigma horizontal, substituindo a visão funcional e verticalizada é inevitável e indispensável para a sobrevivência num cenário de concorrência global.

A metodologia do Sincronismo Organizacional vem de encontro a essa tendência, pois proporciona uma visão clara das relações internas e externas da empresa e o funcionamento de seus processos de negócio.

Analisando a metodologia proposta por Albuquerque e Rocha para a implantação do Sincronismo Organizacional pode-se notar que o processo de implantação proposto possui fases, atividades e ferramentas bem definidas e em grande parte de fácil utilização, pois não necessitam de conhecimentos avançados em técnicas específicas, apenas o conhecimento da metodologia, do negócio e do processo a ser redesenhado.

Assim, a implantação do Sincronismo Organizacional é possível em empresas de pequeno e médio porte, pois o fator de maior custo é a alocação das pessoas no projeto e o custo da implantação das inovações propostas, que variam conforme sua complexidade.

Outro fator positivo da metodologia do Sincronismo Organizacional é o alinhamento do processo à estratégia, pois ao longo de todo o projeto os resultados devem refletir a meta de melhoria traçada no início do projeto.

O envolvimento das pessoas também merece destaque, por se tratar em muitos casos o fator crítico do sucesso de um projeto. Ao longo de todas as fases o envolvimento das pessoas é tratado como um item crítico, desde a definição da equipe até o redesenho do posto de trabalho, para que as pessoas também estejam alinhadas aos processos e às estratégias.

Deve-se destacar que no projeto desenvolvido na Handcom o maior desafio foi o envolvimento das pessoas, pois foi ao longo do desenvolvimento do projeto e a cada reunião com a consultora que a equipe de conscientizava mais a respeito da metodologia.

Outro desafio foi a proposição do novo processo, pois a equipe teve dificuldade de pensar mudanças que eliminassem as rupturas levantadas, pois a maioria dos envolvidos não possuía conhecimento de técnicas de Gestão de Pessoas.

Como pontos positivos do projeto pode-se destacar a Análise do Contexto Organizacional, que possibilitou uma visão integrada da empresa e a análise e Seleção do Processo Crítico, que envolveu a Direção e gerou uma reflexão a respeito dos processos internos e da estratégia da empresa.

Outro resultado positivo foi que o processo proposto atingiu o objetivo de eliminar as rupturas identificadas, pois a comunicação entre as diversas áreas envolvidas no processo de Treinamento de Pessoas ficou mais clara e foram propostas novas formas de medição e *feedback*.

Considerando os pontos positivos do projeto e suas dificuldades, pode-se avaliar que o projeto desenvolvido na Handcom Inovações Tecnológicas atingiu o seu objetivo final de ser um projeto para o aprendizado da metodologia, pois todos os envolvidos ao final do projeto compreenderam as suas etapas, funções e a importância de cada atividade no desenvolvimento do Sincronismo Organizacional.

5. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan & ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional:** como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVARES, Daniela Fantoni. **Avaliação de Planos-Processo em áreas de Desenvolvimento Turístico**. 2008. Tese de Doutorado em Engenharia Civil/Planejamento urbano – Universidade do Minho, Portugal, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 9001: 2008:** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, 2º edição, 2009.

CARDOSO, Fernando Gonçalves at al. **Gestão por processos:** um estudo de caso em uma organização pública. 2011. Revista de Administração da UEG, Aparecida de Goiânia, v.2, n.1, jan./jun. 2011.

CURY, A. **Organização e métodos:** Uma visão Holística. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição, 1994.

KOBIELSKI FILHO, Luis Carlos. **Proposição de um novo processo no SESC-RS através de uma aplicação de uma metodologia de gerenciamento dos processos de negócio (BPM)**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

KORMAN, Rafael Faermann. **Melhorias associadas ao processo de matrícula:** um estudo de caso em uma escola de ensino privado. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco (2005), **"Perspectiva estratégica da qualidade"**, in Marly Monteiro de Carvalho e Edson Pacheco Paladini (orgs.), **Gestão da qualidade:** Teoria e casos. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

PRADELLA, Simone; KIPPER, Liane Mahlmann; FURTADO, João Carlos. **Uso da simulação em gestão de processos para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional.** 2011. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Acessado em 3 de Outubro de 2012. <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_855_17737.pdf>

ROSA, Lydia Santa. **Gestão de Processos**. 2012. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, material do curso de Gestão de Processos do programa Parceiros para a Excelência, 2012.

ROTONDARO, Roberto Gilioli (2005), **“Gerenciamento por Processos”**, in Marly Monteiro de Carvalho e Edson Pacheco Paladini (orgs.), **Gestão da qualidade:** Teoria e casos. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, Daniella Cristina. **Metodologia para implantação da gestão por processos no setor operacional de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas.** 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

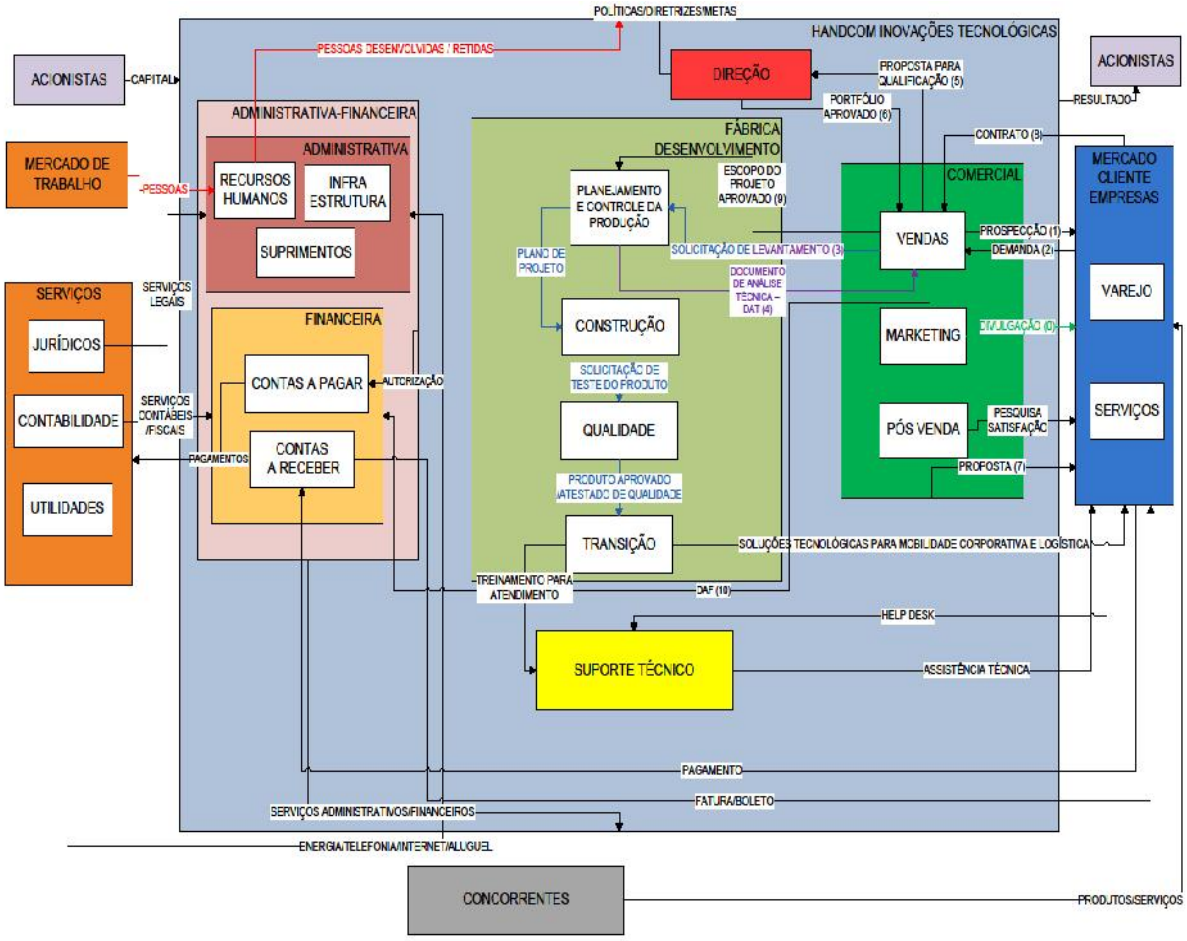
SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 3º edição, 2012.

SOUZA, Vanessa de Oliveira. **Gestão por processos:** Implementação em uma empresa do setor ferroviário. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

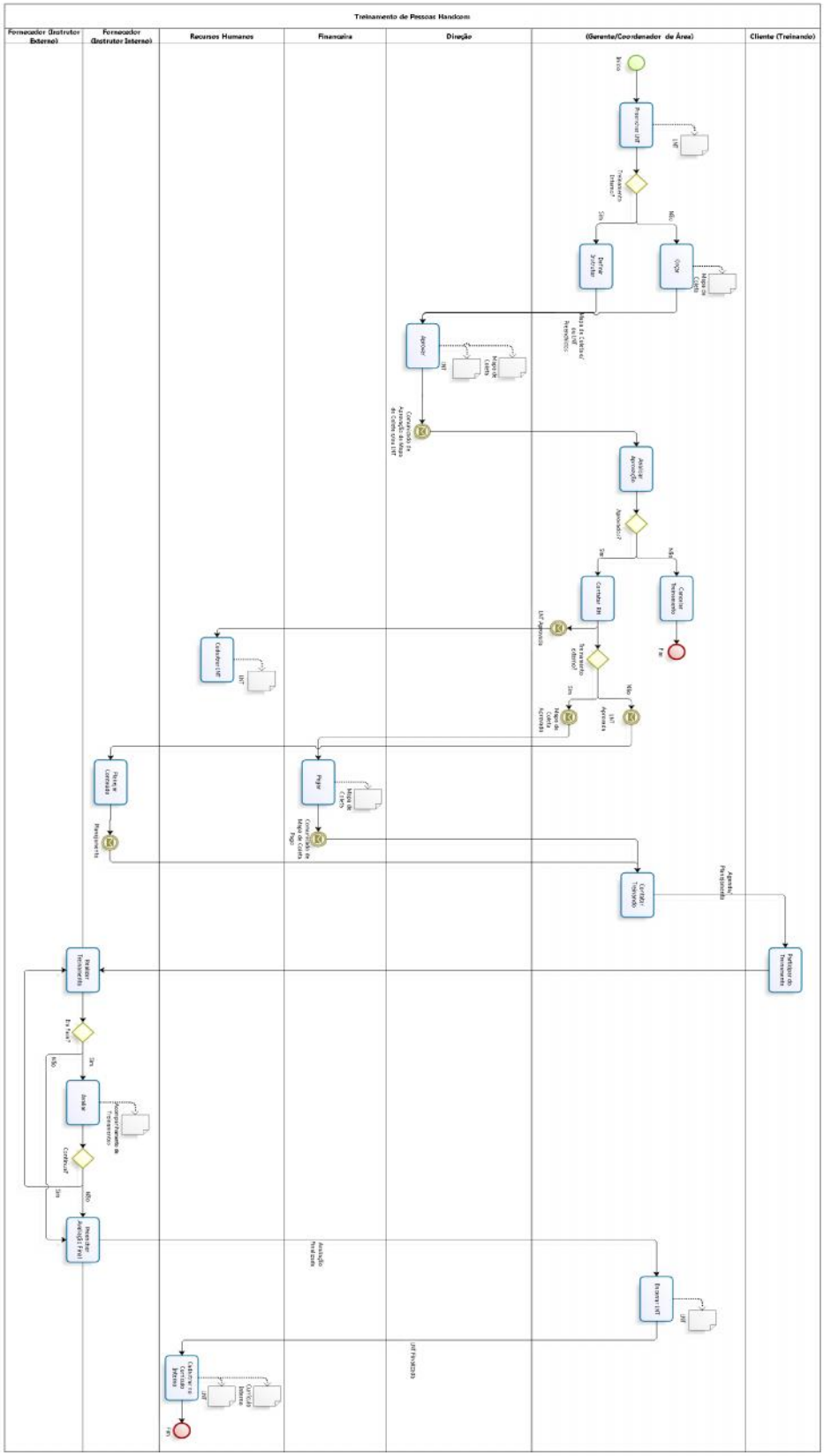
SOUZA, V. P. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2008.

YIN, Robert. **Estudo de Caso –** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – MAPA DE CONTEXTO



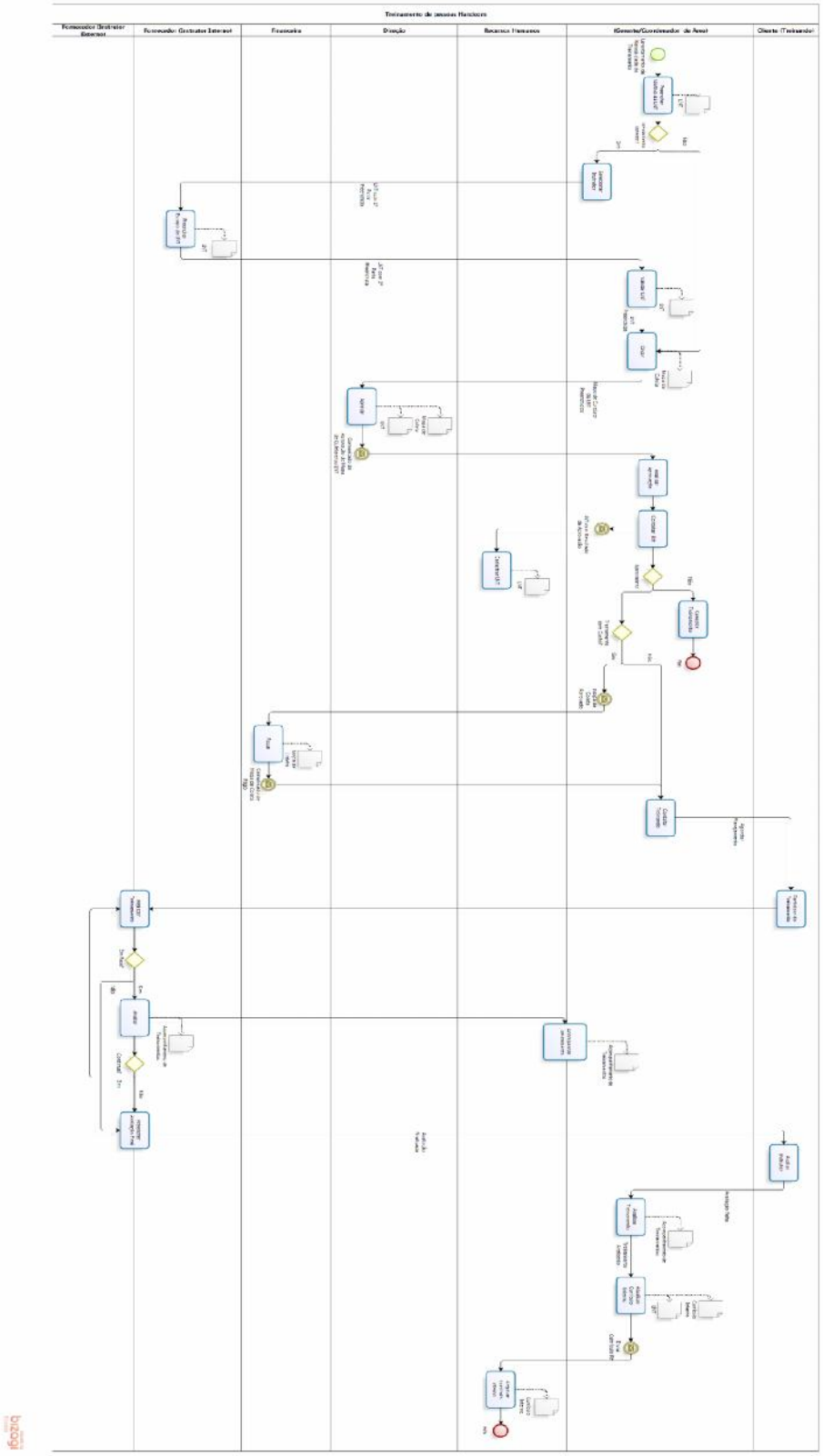
ANEXO 2 – MAPA DO PROCESSO ATUAL



ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS RUPTURAS

1. O gerente determina corretamente real necessidade de treinamento da equipe?
2. O conteúdo do treinamento executado foi igual ao planejado?
3. O treinamento é realizado dentro do prazo planejado?
4. Você acha que a carga atual de treinamento é suficiente?
5. Você tem conhecimento de algum treinamento que não foi aprovado ou planejado?
6. Você tem conhecimento de algum treinamento realizado sem Levantamento de Necessidades de Treinamento?
7. Você realizou / aplicou algum treinamento pela empresa? Você conseguiu atingir o objetivo do treinamento?
8. Está ocorrendo avaliação final do treinamento?
9. Os gerentes tem conhecimento dos resultados do treinamento?
10. No geral, você acha que os treinamentos da empresa são efetivos?
11. Você gostaria de acrescentar algum problema que você tenha identificado?

ANEXO 4 – NOVO PROCESSO DE TREINAMENTO



ANEXO 5 – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

_____	_____
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
_____	_____
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.