

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MORENO BECKER SANTOS

**GESTÃO DA MUDANÇA: A UNIFICAÇÃO DA ÁREA DE SERVIÇOS A
PESSOAS DA BRASKEM NO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE
2010

MORENO BECKER SANTOS

**GESTÃO DA MUDANÇA: A UNIFICAÇÃO DA ÁREA DE SERVIÇOS A
PESSOAS DA BRASKEM NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª.Dr^ª. Aida Maria Lovison

**PORTO ALEGRE
2010**

MORENO BECKER SANTOS

**GESTÃO DA MUDANÇA: A UNIFICAÇÃO DA ÁREA DE SERVIÇOS A
PESSOAS DA BRASKEM NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Aida Maria Lovison

Conceito final:

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^ª Silvia Generalli da Costa

Orientadora Prof^ª Dr^ª Aida Maria Lovison

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, que me guiaram e apoiaram em todas as decisões da minha vida, possibilitando este grande momento. Não sou nem seria nada sem eles.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pela possibilidade de uma educação de qualidade.

À professora Aida pela paciência, tempo e compreensão que foi vital para a conclusão deste estudo.

À minha liderança na Braskem/RS, que possibilitou a utilização das informações neste trabalho, além de todo o conhecimento adquirido ao longo do ano.

*“And it is only in my dreams
that I permit myself to be insane.
And I scream, for no apparent reason.”*

With Broken Wings

RESUMO

As fusões e aquisições criam procedimentos diferenciados dentro da empresa controladora. Voltado para esta realidade, o presente estudo analisou o processo de unificação da Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS e as ferramentas utilizadas nesta ação. Teve como principal objetivo buscar alternativas para a solução de problemas gerados pela ausência de padronização nos processos (atividades e procedimentos) que englobam o setor, a fim de selecionar quais métodos são aplicáveis ao trabalho de unificação e sugerir soluções face aos problemas persistentes. A estruturação da análise se deu a partir de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, onde a estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso através das técnicas de levantamento de dados da Análise Documental, Entrevistas Semi-Estruturadas e a Observação Participante. Dentre os principais resultados destacam-se a ausência de ferramentas de controle das atividades internas do setor e o curto espaço de tempo após a unificação que dificulta uma análise mais profunda sobre a Área de Serviços a Pessoas.

Palavras-chave: Gestão da Mudança. Gestão por processos. Serviços Compartilhados.

ABSTRACT

Mergers and acquisitions create different procedures within the parent company. Facing this reality, the present study examined the unification process inside the Shared Services Area at Braskem/RS and the tools used in this process. The main objective was to seek alternatives for solving problems caused by the lack of standardization in the processes (activities and procedures) that comprise the sector, to select which methods are applicable to the work of unification and to suggest solutions to persisting problems. The structuring of the analysis was made from an exploratory research, with a qualitative approach, where the search strategy used was the case study through the techniques of data collection of documentary analysis, semi-structured interviews and participant observation. Among the key findings, the highlights are the lack of tools to control internal activities and the short period of time after the unification, which hinders a deeper analysis on the Shared Services Area.

Key-words: Change Management. Process Management. Shared Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Macroestrutura Braskem.....	12
Figura 2 - Modelo de Mudança Incremental	17
Figura 3 - Estrutura da área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS.....	31
Figura 4 - Nova Estrutura da Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS.....	32
Figura 5 - Modelo de Análise do ANS	39
Quadro 1 - Modelo de pesquisa realizado pela Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS	26
Quadro 2 - Elementos que alavancam e vazam valor.....	28
Quadro 3 - Matriz SWOT sobre o processo de manutenção na área de Serviços a Pessoas....	30
Quadro 4 - Análise por processo baseada nos Fatores Críticos de Sucesso	35
Quadro 5 - Modelo de Acordo de Nível de Serviço	38
Quadro 6 - Histórico do Acordo de Nível de Serviço por Processo – Junho/Julho/Agosto 2010	40
Gráfico 1 - Gráfico para análise por processo da pesquisa.....	27
Gráfico 2 - Gráfico para análise geral da pesquisa	27
Gráfico 3 - Análise Geral dos FCS - Junho/2010.....	36
Gráfico 4 - Análise Geral dos FCS - Agosto/2010.....	36
Gráfico 5 - Histórico do Acordo de Nível de Serviço por Processo – Junho/Julho/Agosto 2010	40
Tabela 1 - Comparação dos itens de <i>benchmarking</i> oriundos das visitas realizadas nas empresas pela equipe de Serviços a Pessoas	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DA QUESTÃO DE PESQUISA	10
1.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.3.1. Objetivo Geral	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. JUSTIFICATIVA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Gestão de processos	16
2.2. GESTÃO DA MUDANÇA	16
2.3. A TÁTICA DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS	18
3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2. TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS.....	21
3.2.1. Observação Participante	22
3.2.2. Entrevistas Semi-Estruturadas	23
3.2.3. Análise Documental	24
3.3. ETAPAS DA PESQUISA.....	24
3.3.1. Etapa I: Diagnóstico da Situação-Problema	25
3.3.1.1. Pesquisa com as Lideranças Braskem/RS	26
3.3.1.2. Benchmarking.....	28
3.3.1.3. Análise SWOT.....	29
3.3.2. Etapa II: Business Case: Definição da Nova Estrutura dos Serviços a Pessoas na Braskem/RS	31
3.3.3. Etapa III: Criação de uma Área unificada de Serviços a Pessoas na Braskem/RS	33
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: EVIDÊNCIAS EM DESTAQUE	34
4.1. RELEVÂNCIAS SEGUNDO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	34
4.2. DESTAQUES FUNDADOS NO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO	36
4.3. A NOVA ÁREA DE SERVIÇOS A PESSOAS NA VISÃO DOS GESTORES.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO

A indústria petroquímica é a atividade de produção de derivados de petróleo, normalmente a partir da separação dos seus componentes por um processo chamado destilação. Situada nos bastidores do dia a dia de todos nós seres humanos em nossa vida contemporânea, a Braskem é a representante nacional quando se trata de resíduos termoplásticos. Localizada na cadeia produtiva entre a extração e as indústrias conversoras do plástico, possui participação tanto na Primeira Geração, na transformação da matéria prima em um Petroquímico Básico, quanto na Segunda Geração na criação de Resinas Termoplásticas. Basicamente tudo que possui plástico em nossas vidas é proveniente dos fornos e caldeiras destiladoras que geram, diariamente, toneladas de bolinhas de polietileno e polipropileno, matéria-prima de tais artefatos.

O padrão competitivo desse setor está estreitamente vinculado a escalas elevadas de produção e à necessidade de aplicação intensiva de capital, o que faz da Braskem uma empresa vigorosamente atuante no mercado de fusões e aquisições em nível nacional e internacional, sempre em busca dessa maximização da utilização de seus recursos.

Conseguir sobreviver, crescer e perpetuar-se dentro desse cenário é o desafio de todos os integrantes Braskem, proposta à qual se acopla o objetivo deste trabalho que é encontrar soluções face às conseqüências das fusões e aquisições, além de identificar os métodos e analisar as conseqüências destes movimentos em seu site Sul e apontar caminhos de melhoria nos processos que integram uma área específica, a Área de Serviços a Pessoas.

Este setor é o responsável pela concentração de todas as atividades de apoio à produção na Braskem no Rio Grande do Sul. O autor deste estudo, sendo estagiário desta unidade, teve papel fundamental na condução das atividades que envolveram o trabalho, propondo soluções e alternativas frente aos desafios encontrados. A partir dessa participação, foi possível montar todo o material deste estudo que, somado à metodologia adequada e ao referencial teórico, possibilitou a conclusão deste trabalho.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DA QUESTÃO DE PESQUISA

A Braskem é uma empresa nova. Fundada em agosto de 2002, ela é oriunda de diversas aquisições do grupo Odebrecht no setor petroquímico. Nesse contexto, seus dirigentes buscaram cada vez mais, consolidar essas estratégias para assim aumentar a força competitiva da Companhia através de fusões e aquisições. A fusão ocorre nos “casos de combinação de duas organizações, de modo a preservar uma e eliminar a outra” (BECKER, 2004, p.193). Quanto à aquisição, trata-se de uma estratégia que “pode ser definida como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra empresa (a adquirida), com a intenção de conservá-la e operá-la” (BECKER, 2004, p.193).

Na Braskem, estas fusões e aquisições geraram diversos problemas quanto à padronização dos processos e um dos setores mais afetados por essa situação é o de Serviços a Pessoas. Essa área engloba as seguintes atividades de apoio geral à organização: alimentação, transporte, segurança patrimonial, uniformização, limpeza e manutenção predial. Esta formatação, segundo Schulman *et al.* (2001), está baseada no conceito de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), também conhecido como *Shared Services*.

Entretanto, devido ao fato da Braskem, em seu site Sul, ser o resultado da unificação de diversas empresas como: a Central de Matérias-Primas do Pólo Petroquímico do Rio Grande do Sul (COPEL), o Grupo Ipiranga e a Petroquímica Triunfo, emergiu uma série de desigualdades em relação aos processos existentes na Companhia, o que resultou na criação de uma gama incontável de procedimentos diferenciados entre as unidades.

Tendo em vista o contexto, cabe levantar a seguinte questão de pesquisa: Quais metodologias devem ser utilizadas para tornar viável a padronização dos processos na Área de Serviços a Pessoas na Braskem?

1.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Braskem, empresa líder em resinas termoplásticas na América Latina, está situada entre as três maiores companhias industriais de capital privado nacional. Produz anualmente mais de 10 milhões de toneladas de resinas termoplásticas, petroquímicos básicos e intermediários e opera com estrutura pioneira no Brasil ao integrar a primeira e a segunda gerações petroquímicas. Essa integração resulta em maior competitividade, proporcionando escala de produção, otimização de custos e capacidade para investir em tecnologia. A eficiência da empresa é traduzida pelo faturamento de R\$ 23 bilhões alcançado pela Braskem em 2008.

Com fábricas localizadas em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul, a Braskem produz e comercializa resinas termoplásticas como polietileno, polipropileno e PVC. Seus negócios incluem também matérias-primas para a cadeia petroquímica como eteno, propeno, xilenos, benzeno, caprolactama e cloro-soda, além de gasolina. Para operar e gerir todos os seus ativos, emprega cerca de 4,8 mil profissionais diretamente e mais de 5 mil indiretamente, e aposta em uma política de gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento dos profissionais que atuam na Companhia.

Para atingir em poucos anos a meta de se tornar uma das dez principais petroquímicas do mundo em termos de valor de mercado, a estratégia de crescimento da Braskem está focada na criação de valor para os acionistas e na consolidação da sua liderança nos principais segmentos de mercado em que atua. Essa estratégia inclui a ampliação de capacidades produtivas já disponíveis, implementação de novas unidades industriais em linha com seu projeto de internacionalização e aquisição de empresas que possibilitem manter esta estratégia de crescimento.

O modelo de negócio da Braskem prevê uma atuação fundada em cinco Unidades de Negócios (UN), a saber, Petroquímicos Básicos, Polímeros, Braskem América, Quattor e Unidade Internacional, com o intuito de atender o mercado de forma eficiente.

As UN's têm autonomia na gestão, atuam em segmentos distintos, coordenam às áreas industriais, comerciais, marketing, suprimentos, exportações, planejamento e controladoria dos negócios sob sua responsabilidade. Essa autonomia se traduz em mais proximidade com o cliente e flexibilidade para o atendimento e a oferta de soluções aos interessados.

No apoio às atividades das UN's estão as Unidades de Apoio (UP's), que são estruturadas de acordo com as especialidades funcionais e têm a missão de apoiar o direcionamento estratégico da empresa na gestão integrada das referidas UN's. Atualmente, a Braskem possui as seguintes Unidades de Apoio:

- a) Tecnologia, Inovação, Suprimentos e Qualidade
- b) Finanças, Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico
- c) Jurídico
- d) Pessoas e Organização
- e) Relações Institucionais e Comunicação.

Segue na Figura 1, abaixo, a planificação da macroestrutura da empresa:

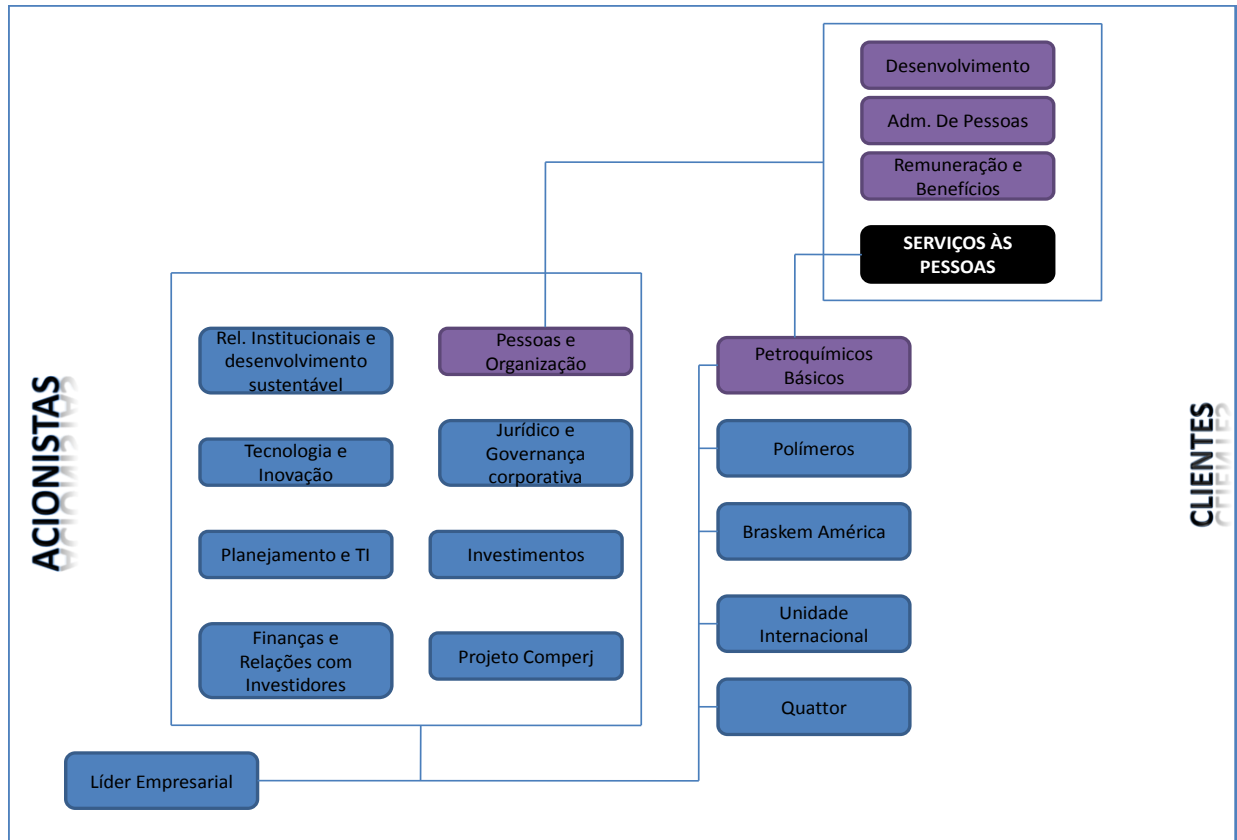


Figura 1 - Macroestrutura Braskem

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo das lideranças Braskem/RS.

Dentro da Unidade de Negócio de Petroquímicos Básicos, respondendo à Unidade de Apoio a Pessoas e Organização (P&O), responsável pelas contratações, treinamentos, desenvolvimento e planejamento de estrutura e carreira, existe a Área de Serviços a Pessoas, objeto desse estudo.

Este setor é responsável pelas atividades de apoio à Braskem. Engloba os processos de Manutenção Predial, Segurança Patrimonial, Alimentação, Transporte, Uniformes, Correios e Malotes, Limpeza e Jardinagem. Os gestores da Área de Serviços a Pessoas são responsáveis pela gestão e estratégia de seus respectivos processos, já as atividades são realizadas por empresas terceiras.

1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

A realização deste estudo terá como fundamento os seguintes objetivos:

1.3.1. Objetivo Geral

Buscar alternativas para a solução de problemas gerados pela ausência de padronização nos processos (atividades e procedimentos) que englobam a Área de Serviços a Pessoas, trazendo-a para uma unificação tanto quanto possível coesa e direcionada à excelência dos serviços prestados.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os métodos de trabalho mais adequados ao trabalho de unificação dos processos atinentes à Área de Serviços a Pessoas, tendo em vista os problemas existentes e a realidade atual da Braskem.

- b) Utilizar os métodos selecionados na avaliação e encaminhamento de soluções face aos problemas persistentes ou gerados pela unificação dos processos que devem integrar a Área de Serviços a Pessoas na Braskem.

1.4. JUSTIFICATIVA

A Área de Serviços a Pessoas tem, em sua totalidade, conforme referido no Site Sul da Braskem, mais de R\$70.000.000,00/ano sob sua responsabilidade. Dentro deste valor estão englobados contratos de manutenção predial, transporte, alimentação dos funcionários, uniformes, segurança, limpeza, jardinagem, entre outros. Esse estudo se delimita a partir dos achados desta que pode ser considerada a etapa exploratória da pesquisa, quando, através de uma pesquisa envolvendo as principais lideranças, a análise dos Gastos Fixos Desembolsáveis (GFD), realização de visitas de Benchmark nas principais empresas da região, foi possível justificar o primeiro movimento de unificação da área referida. O intento com a realização desse estudo é de que, com auxílios dos seus achados, melhorias iniciais possam ocorrer nos processos existentes com uma conseqüente redução nos gastos da Área, com diminuição correlativa nos custos de produção. São tais medidas que possibilitarão à empresa afirmar-se como uma das maiores indústrias petroquímicas do mundo, como também consolidar, por meio de tal esforço, um modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) que poderá servir de base para futuras novas aquisições que a empresa vier a efetuar.

Como todo o conhecimento envolvido está disposto neste trabalho e à disposição àqueles que tiverem interesse, outro ponto positivo deste estudo é a divulgação de todas as etapas de um processo de Gestão da Mudança, assim como a visão interna de uma área de Serviços Compartilhados de uma grande empresa, o que contribui também para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul com um material de qualidade e relevante às futuras gerações que o consultarem.

Além dessas vantagens ou benefícios para a organização e a Universidade, o estudo propicia uma grande oportunidade de aprendizado ao seu autor. Este aprendizado se dá na medida em que o estudo necessita, para ser viável, de uma visão ampla e ao mesmo tempo aprofundada de todas os processos que englobam a área organizacional em estudo, além de solicitar um conhecimento proeminente quanto a metodologias capazes de viabilizar as diferentes etapas do processo de unificação da área-foco. À exigência de pró-atividade soma-se o fato de que se trata de um estudo realizado em uma empresa de grande reconhecimento internacional, aspecto interessante e valioso para quem se aplicou em levá-lo a efeito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Davenport (1994), processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, deve ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados. Vale ressaltar que tal ordenação tem “a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (OLIVEIRA, 2006, p.8).

Pode-se dizer que as atividades referem-se às tarefas executadas por pessoas ou máquinas com o intuito de transformar um insumo num produto que deverá sofrer transformação por outra atividade e assim sucessivamente, compondo um processo (ARAÚJO, 2007). Para ele, a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional, ou seja, uma gestão onde os processos, ou atividades seqüenciais são de fato priorizados.

Portanto, é possível dizer que “a administração de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes” (OLIVEIRA, 2006, p.8).

2.2. GESTÃO DA MUDANÇA

A gestão da mudança, segundo Rodriguez (2005), passa por uma série de fases que, em sua totalidade, costumam exigir um tempo considerável para sua realização. Conforme refere, pular etapas só cria a ilusão de velocidade e nunca produz um resultado satisfatório.

As organizações contemporâneas caracterizam-se pela mudança permanente. A mudança, além de ser uma ocorrência prevalente nas nossas organizações, também ocorre a um ritmo cada vez mais acelerado e assume, portanto, o caráter de um fenômeno complexo (STRUKMAN; YAMMARINO, 2003).

Segundo Costa (2010), a mudança organizacional refere-se à mudança incremental e evolucionária, e resulta da análise racional e de um processo de planejamento. Existe, entretanto, uma meta desejável e um conjunto específico de etapas indispensáveis para atingir o objetivo de realizá-la. Conforme esclarece a autora, a mudança incremental parte do princípio de que este fenômeno é uma observação empírica de diferenças, ao longo do tempo, em uma ou mais dimensões de uma determinada entidade. Assim, para haver mudança organizacional, é preciso que haja pressão exógena ou endógena ou ambas, conforme consta na Figura 2, a seguir:

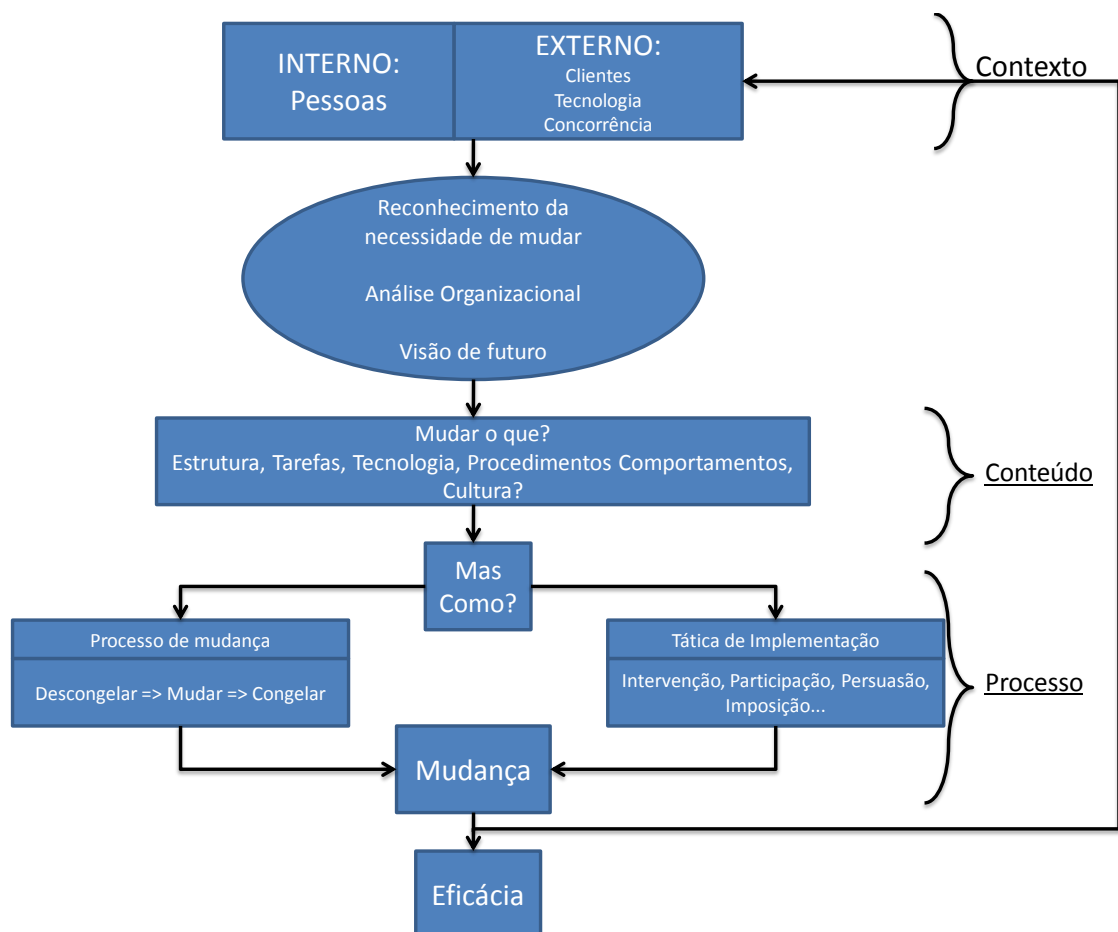


Figura 2 - Modelo de Mudança Incremental

Fonte: BILHIM (2005, p.425).

Segundo Costa (2010), a gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores. O número de publicações sobre o assunto conta-se aos milhares e os paradigmas de análise são multiformes. A título ilustrativo, uma pesquisa recente na Amazon.com (SIRKIN; KEENAM; JACKSON, 2005), incidindo sobre livros dedicados ao

tema “mudança e gestão”, permitiu identificar a existência de 6.153 obras sobre o tema. Com isso, a compreensão dos contextos organizacionais só poderá ser conseguida se entendermos os seus processos geradores, os quais, por sua vez, só poderão ser encontrados na ação efetiva dos atores organizacionais.

2.3. A TÁTICA DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Segundo Schulman *et al.* (2001), a técnica tática de Serviços Compartilhados existe quando uma empresa puxa atividades que apóiam os principais processos do negócio para fora de cada UN e as consolida numa unidade de operação separada – a UP -, responsável pela operação desses processos de suporte, o que vem a ser o seu processo de operação principal.

Para os autores, existe uma série de razões pelas quais as empresas estão mudando para o modelo de Serviços Compartilhados:

Uma das razões a destacar, e pela qual todas as empresas se aventuram nos serviços compartilhados, é que elas criam mais que o conceito de ‘uma empresa’ quase sempre com diferentes unidades de negócios (UN’s). No nosso pequeno mundo de hoje, esse desejo de mostrar uma face coerente a clientes e consumidores, vendedores e fornecedores, acionistas e aqueles em potencial, está se tornando algo de suprema importância (SCHULMAN *et al.*, 2001, p.XVI).

O motivo que estimula empresas a buscarem serviços compartilhados é simples: os clientes e o ambiente de negócios exigem (SCHULMAN *et al.*, 2001). Assim, dentro deste ambiente de negócio, algumas mudanças organizacionais ocorrem no sentido de associações e uniões de empresas como fusões e aquisições, modalidades explicitadas acima. Todavia, apesar das inúmeras vantagens que tais medidas trazem, como as citadas por Samuels e Wilkes (1996), ou seja, economia de escala, poder de mercado, diversificação do risco e entrada em novos mercados, essas estratégias esbarram em alguns pontos que exigem atenção.

Segundo a Acquisitions, empresa de consultoria em aquisições, os principais problemas que levam ao fracasso de uma fusão são: a má gestão dos processos, a falta de alinhamento e a falta de gestão da mudança. Refere Maranhão (2008), que um modelo de

gestão, baseado nas melhores práticas e definido para todos os negócios da empresa, torna mais simples a integração após uma fusão.

Bergeron (2003, p.114) salienta que: “Transformar operações de negócios de apoio e retaguarda de uma empresa em processos principais de uma unidade de negócio compartilhada é por si só um processo que tem de ser gerenciado”.

Segundo Silva *et al.* (2006), para percorrer esse caminho esse caminho do processo de mudança em direção ao Centro de Serviços Compartilhados (CSC), alguns passos são essenciais:

- a) a mobilização;
- b) a avaliação;
- c) o planejamento;
- d) a implementação e, por fim,
- e) a sustentação.

Com efeito,

se não for possível juntar infra-estrutura, ou a gerência não puder comprometer tempo e esforço, ou existirem muitos conflitos quanto à responsabilidade dos processos que serão afetados à medida que as atividades forem retiradas e colocadas numa operação, então serviços compartilhados não são para a sua empresa (SCHULMAN *et al.*, 2001, p.42).

Esta é, por fim, a visão de Silva *et al.* (2006), para quem a determinação de responsabilidades pelas atividades do processo e a definição de quais atividades podem ser transferidas para um CSC consiste em um das tarefas mais complexas deste movimento. Portanto, a avaliação da capacidade da empresa em estabelecer responsabilidade clara das atividades do processo é condição para o sim ou para o não na implementação de uma tática como a dos Serviços Compartilhados.

3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

A palavra pesquisa pode ser definida como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar as respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 1991, p.19). Uma pesquisa é organizada no momento em que não há disponíveis informações suficientes para responder a um dado problema e esta é desenvolvida mediante a afluência de conhecimentos disponíveis, juntamente com a utilização zelosa de métodos, técnicas e outros procedimentos de procedência científica (GIL, 1991). Com a ajuda destes, é que se define o caminho para a realização da mesma.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Isso se aplica ao presente estudo, na medida em que sua realização objetiva descrever os processos de mudança implementados na Braskem, seja analisando a situação atual da área organizacional em estudo, no caso, Serviço a Pessoas, abordagem que inclui a análise da percepção dos empregados frente às mudanças em curso no contexto referido.

Segundo Minayo (2002) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso Único, a qual permite examinar o fenômeno dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (Yin, 1994). Ainda segundo o autor, deve-se usar o método de Estudo de Caso quando você realmente quer cobrir todas as condições do contexto

estudado, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes para apreender o fenômeno em estudo.

Triviños (1987) refere que os estudos descritivos se denominam “estudos de caso”, constituindo um tipo de estudo que têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Salienta que, no estudo de caso, os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Assim, o grande valor desse tipo de estudo é fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada onde, segundo ele, os resultados atingidos podem permitir a formulação hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

3.2. TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

A escolha dos procedimentos de natureza qualitativa se justifica pelos próprios objetivos do trabalho que busca apreender uma situação *in loco*, estabelecendo comparações com outras situações semelhantes e com um referencial teórico previamente firmado. Assim, o método em questão valoriza o entendimento de uma dinâmica de mudança, em poucos casos de estudo, em detrimento de uma maior qualidade de objetos de análise. Segundo Roesch (1999), na pesquisa qualitativa, a postura do pesquisador consiste em captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido.

Para tornar a coleta de dados mais adequada aos objetivos, este estudo combinou, as possibilidades oferecidas pela observação participante, já que o autor da pesquisa participou e participa ativamente de todas as atividades do projeto de mudança em curso na organização em estudo; a realização de entrevistas com roteiros semi-estruturados com os gestores que hoje integram a Área de Serviços a Pessoas; e, por fim, o uso da análise documental, visando retirar desta documentação informações dinâmicas e fidedignas que suportem e especifiquem, sob este ponto de vista a especificidade do fenômeno em estudo.

3.2.1. Observação Participante

Segundo Gil (2007) a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Ele ressalta que o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo, definindo-se assim como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Este estudo contou com a participação ativa do autor, fato que lhe permitiu obter uma visão diferenciada e mais completa da que é permitida por uma abordagem externa ao objeto. Os registros foram realizados sistematicamente através do Caderno de Campo, onde as anotações eram realizadas à medida que as ocorrências iam aparecendo. Essa possibilidade assegura um embasamento diferenciado, já que o autor, por estar inserido no processo, exerceu influência no curso das atividades e no desenvolvimento das etapas do processo de mudança, conforme acima referido.

Brandão (1985) assinala, por sua vez, que a pesquisa participante procura auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar soluções adequadas, diferentemente da pesquisa tradicional que possui limitações:

Em uma pesquisa tradicional a população pesquisada é considerada passiva, enquanto simples reservatório de informações, incapaz de analisar a sua própria situação e de procurar soluções para seus problemas. Nesse caso, a pesquisa fica exclusivamente a cargo de “especialistas” (sociólogos, economistas etc.), pois somente estes possuiriam a capacidade de formular os problemas e de encontrar formas de os resolver. Desse modo, os resultados da pesquisa ficam reservados aos pesquisadores, e a população não é levada a conhecer tais resultados e menos ainda a discuti-los. (BRANDAO, 1985, p.51).

A participação do Autor também se deu na medida que ele influenciou as tomadas de decisões dentro da Área de Serviços a Pessoas durante o decorrer deste estudo. Suas atividades foram fundamentais para auxiliar no acompanhamento e na criação das etapas de todo o processo.

3.2.2. Entrevistas Semi-Estruturadas

Este trabalho se utilizou de entrevistas semi-estruturadas realizadas entre os dias 25 e 29 de Outubro de 2010 e envolveu os gestores de cada um dos processos atinentes à Área de Serviços a Pessoas, sempre com o intuito de obter uma visão, ao mesmo tempo, mais ampla e mais profunda sobre o objeto do estudo. Ou seja, para Nogueira (1975, p.113), “deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de prover”.

Já, segundo Gil (2007), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, sendo uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Assim, as entrevistas semi-estruturadas podem combinar perguntas abertas e fechadas, objetivando o processo e, ao mesmo tempo, dando possibilidade ao informante de discorrer sobre o tema proposto. Para isso, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Nessa perspectiva, foram realizadas entrevistas com todos os gestores responsáveis pelos processos que hoje integram a Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS, a saber: Transporte, Segurança Patrimonial, Manutenção Predial, Correios e Malotes, Alimentação, Limpeza e Jardinagem. As entrevistas tiveram uma duração aproximada de quinze a trinta minutos e foram realizadas através de gravações em um aparelho de gravação digital e transcritas posteriormente visando uma melhor análise do material. A disponibilidade dos envolvidos foi determinante para o alcance do objetivo previsto.

3.2.3. Análise Documental

A Análise Documental tem por objetivo levantar materiais que possibilitem uma análise dinâmica, atualizada e fidedigna sobre o fenômeno, além de fornecer informações detalhadas sobre a situação, neste caso, da Área de Serviços a Pessoas da Braskem. Segundo Cellard (2008), o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilitam ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de uma contextualização.

Gil (2007) afirma que não apenas as pessoas vivas constituem fontes de dados. Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de “papel”. Estas são capazes de proporcionar ao pesquisador dados ricos sobre o objeto de estudo.

Neste caso, os documentos privilegiados, para além das informações disponíveis no *site* Sul foram estes: Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Acordos de Nível de Serviço (ANS), em virtude de serem ferramentas difundidas e utilizadas pelos gestores no cotidiano da empresa. A descrição dos documentos consta no Item 4.2, p.37.

Segundo Yin (2005), o pesquisador deve ter um conjunto bem delimitado de procedimentos para analisar os dados obtidos. Com isso, a análise deste estudo se deu através da interpretação dos materiais levantados nas etapas a seguir descritas, assim como a sua relação com os métodos e referencial teórico utilizado.

3.3. ETAPAS DA PESQUISA

De forma a melhor contextualizar toda a Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS e, com isso, dar maior organicidade aos fatos e ocorrências vinculadas ao processo de mudança em curso, foram demarcadas três etapas conforme descrito a seguir.

A primeira está relacionada ao diagnóstico das atividades da Área de Serviços a Pessoas antes da centralização da equipe em um único local de trabalho. A segunda etapa configura o resultado das mudanças realizadas na fase diagnóstica, aqui denominada *Business*

Case. A terceira etapa é onde, a partir das técnicas metodológicas anteriormente explanadas, realiza-se a análise da situação a partir da unificação, com vistas a identificar demandas necessárias ao aperfeiçoamento dos processos que englobam a área em estudo. Tais dados e informações visam, em última instância, facilitar o processo de replanejamento das mudanças em curso na organização.

3.3.1. Etapa I: Diagnóstico da Situação-Problema

A primeira deste estudo teve por objetivo analisar o desenvolvimento das atividades realizadas pela Área de Serviços a Pessoas da Braskem no Rio Grande do Sul e ocorreu entre os meses de Março e Maio de 2010. Este movimento realizado pela Braskem teve como objetivo buscar sinergias dentro de uma área que possuía posições duplicadas na estrutura organizacional. Estas posições “espelho” surgiram em consequência das aquisições realizadas pela empresa no Estado, fato que por conta disso gerou uma área de Serviços a Pessoas para cada uma das UN’s existentes na empresa. .

A partir da constatação da presença de posições duplicadas no bojo das equipes de trabalho, criou-se em março de 2010 o então chamado: “Projeto Prefeitura”, com o objetivo de gerar as condições necessárias à unificação dos processos atinentes ao objeto “Serviços a Pessoas”. Dentro deste projeto foram realizadas reuniões e workshops para alinhamento de bases de Gastos Fixos Desembolsáveis (GFD), revisão dos contratos entre o setor e as empresas parceiras, atividades e reuniões de alinhamento das etapas, análise dos processos e das possíveis oportunidades. Assim, todos os produtos finais foram viabilizados pelos próprios autores, evitando no decurso do processo desvios entre a idéia e a ação propriamente dita.

O objetivo com esta medida era o desenvolvimento de um modelo integrado de Serviços a Pessoas focado em redução de custo, re-desenho e melhoria de produtividade, melhoria contínua e criação de valor e entrega de serviços estrategicamente integrados aos negócios.

Esta primeira etapa de estudo incluiu informações advindas das atividades apresentadas a seguir, e que constituíram a matéria-prima das provocações, questionamentos e análises vinculadas ao já referido “Projeto Prefeitura”.

3.3.1.1. Pesquisa com as Lideranças Braskem/RS

Com o fim de obter uma visão mais detalhada de parte dos integrantes da Braskem em seu *site* Sul no que diz respeito aos processos disponibilizados pela área de Serviços a Pessoas, foi aplicada uma pesquisa envolvendo vinte e oito grupos focais, situação que abrange um total aproximado de 50 pessoas. Esses grupos englobam lideranças industriais e administrativas, responsáveis pelas operações industriais, diretores industriais e suas secretárias.

A pesquisa teve como objetivo não apenas obter um retrato do passado, mas buscar informações visando alavancar o futuro, possuindo dois itens para cada questão: A satisfação do usuário em relação ao serviço questionado e a apresentação de um fato para dar consistência e qualidade aos itens necessários para se atingir a excelência.

O modelo utilizado para a realização deste levantamento consta no Quadro 1:

1. Processo de Limpeza				
1.1. Limpeza de móveis, vidros, prédios administrativos				
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Favor dar um exemplo para a sua nota:				
Em sua opinião, o que deve ser feito para que a qualidade melhore deste serviço:				

Quadro 1 - Modelo de pesquisa realizado pela Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS
Fonte: Consultoria contratada pela Braskem/RS.

Com base nessa pesquisa foi realizada a compilação dos dados, tanto por processo quanto de forma mais abrangente, possibilitando assim uma análise mais precisa da real situação da Área de Serviços a Pessoas. Com isso, foi possível como prever as ações destinadas a corrigir e/ou resolver eventuais mal entendidos. Os resultados correspondentes a cada item da pesquisa podem ser observados nos Gráficos 1 e 2 respectivamente:

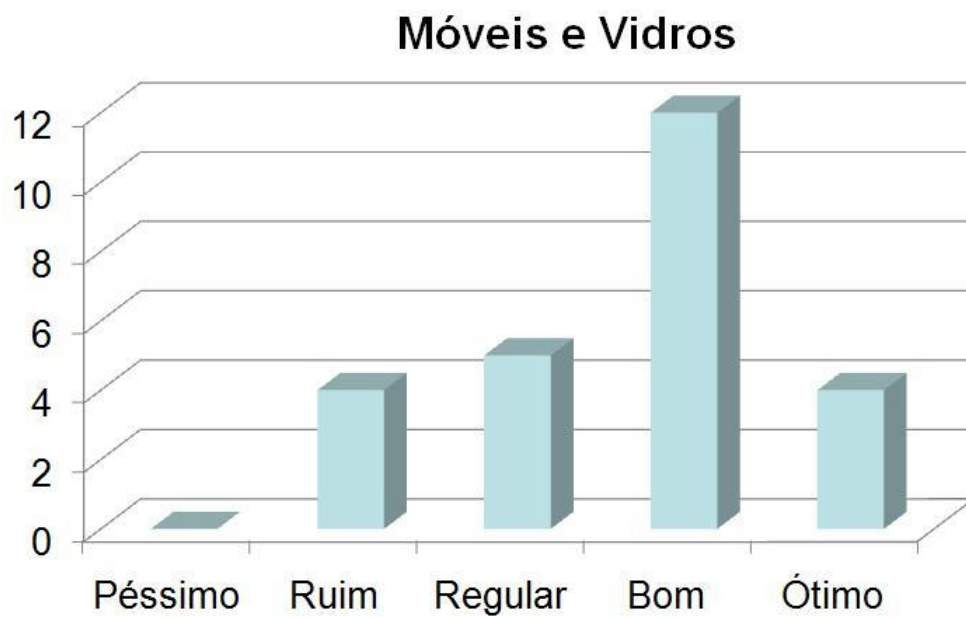


Gráfico 1 - Gráfico para análise por processo da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

Alimentação	Limpeza-Jardinagem	Reserva de salas	Correios-Malotes	Eventos	Gestão	Uniformes	Conservação	Segurança	Transporte
3,96	3,57	3,83	3,39	4,36	3,95	3,13	3,47	3,15	4,04



Gráfico 2 - Gráfico para análise geral da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

Ainda no apoio à tomada de decisões, criou-se um material onde, através do resultado da pesquisa, todas as informações por processo foram compiladas de maneira que pudessem ser visivelmente observados os itens que “Alavancam e Vazam Valor” para a Companhia. O formulário utilizado neste levantamento pode ser observado no Quadro 2, abaixo:

Alavanca Valor	Vaza Valor
Divulgar cronograma	Equipe reduzida
Dedicação	Falta de regularidade/freqüência
Pró-atividade	Falta de limpeza a noite
Qualidade da limpeza	Limpeza apenas superficial
	Falta atenção SSMA
	Não atendimento nos finais de semana
Sugestões	
Estender qualidade da limpeza para todas as áreas	
Aumentar freqüência da limpeza	

Quadro 2 - Elementos que alavancam e vazam valor

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.






3.3.1.2. Benchmarking

Com vistas a um desempenho superior, a equipe de Serviços a Pessoas, a partir de um processo inerentemente pró-ativo, realizou atividades de *Benchmarking* com o intuito de buscar melhores práticas em desenvolvimento neste domínio em outras empresas no Estado do Rio Grande do Sul.

Após ter estabelecido contatos iniciais com empresas de grande porte em âmbito nacional, os responsáveis optaram por realizar visitas em empresas situadas no Rio Grande do Sul, dada a maior disponibilidade e facilidade de acesso às empresas escolhidas para este fim. São elas: Springer Carrier, John Deere, Refap, Unisinos, Epcos e General Motors.

O modelo de formulário utilizado para efetuar esta análise é o exibido na Tabela 1:

Tabela 1 - Comparação dos itens de *benchmarking* oriundos das visitas realizadas nas empresas pela equipe de Serviços a Pessoas

Transporte - Coletivo						
						
Empresa	XX	YYY	ZZZ	WWW	XXX	YYY
Duração Contrato	X anos	Y anos	Z anos	W meses	X anos	Y Anos
Efetivo	X pessoas	Y pessoas	Z Pessoas	X Pessoas	Y Pessoas	Z Pessoas
Máquinas	X carros - Ar condicionado e X anos de vida útil	Y carros - Ar condicionado e Y anos de vida útil	Z veículos - ar condicionado e Z anos de vida útil	Z veículos	X ônibus e Z vans	
Logística	Logística X	Logística Z	Logística Y	Logística X	Logística Z	Logística Y
Taxa de ocup.	Relatório mensal: X%	X% = projeto unificação Adm/turno	X% Adm e X% turno. (Y% de taxa nominal)			
Valores	-	-	-	-	-	-
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Ações X	Ações Y	Ações Z	Ações Y	Ações Z	Ações X

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

3.3.1.3. Análise SWOT

Com o intuito de compreender as particularidades do cenário em que se insere a Área de Serviços a Pessoas, foi utilizado como base de gestão e planejamento estratégico a análise de forças, fraquezas, oportunidades e a ameaças, a conhecida análise SWOT.

Esta análise de cenário é dividida em: análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) que são os principais aspectos que diferenciam a empresa de seus concorrentes e, análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), e correspondem às perspectivas do mercado relativamente ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Inicialmente, através de uma reunião de levantamento de idéias (*brainstorming*), foram criadas matrizes que resumiam os principais elementos identificados pelas equipes, todos eles separados dentro de suas respectivas categorias e por processos. A

realização desta atividade como exemplo, o SWOT de Manutenção Predial, é o objeto do Quadro 3, abaixo:

SWOT - Manutenção	
Forças	Fraquezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidade; 2. Bom Atendimento e Educação; 3. Comprometimento com SSMA; 4. Baixa Rotatividade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Contrato; 2. Ferramenta de Gestão; 3. Atraso na Execução; 4. Feedback na Programação; 5. Acompanhamento de Serviços 6. Definição de Atribuições e Responsáveis; 7. Comunicação; 8. Mobilidade das Equipes; 9. Demora na Compra de Materiais.
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificar Contrato; 2. Tecnologia de Gestão; 3. Sistematização do Processo de Compras; 4. Pesquisa de Satisfação; 5. Implantação da ANS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo Player (Concorrente); 2. Redução do Orçamento; 3. Não Cumprimento do Cronograma; 4. Custo (Serviços Extras).

Quadro 3 - Matriz SWOT sobre o processo de manutenção na área de Serviços a Pessoas

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

3.3.2. Etapa II: Business Case: Definição da Nova Estrutura dos Serviços a Pessoas na Braskem/RS

A equipe de Serviços a Pessoas na Braskem/RS possuía uma estrutura marcada pela duplicação de atividades e processos, conforme revela a Figura 3:

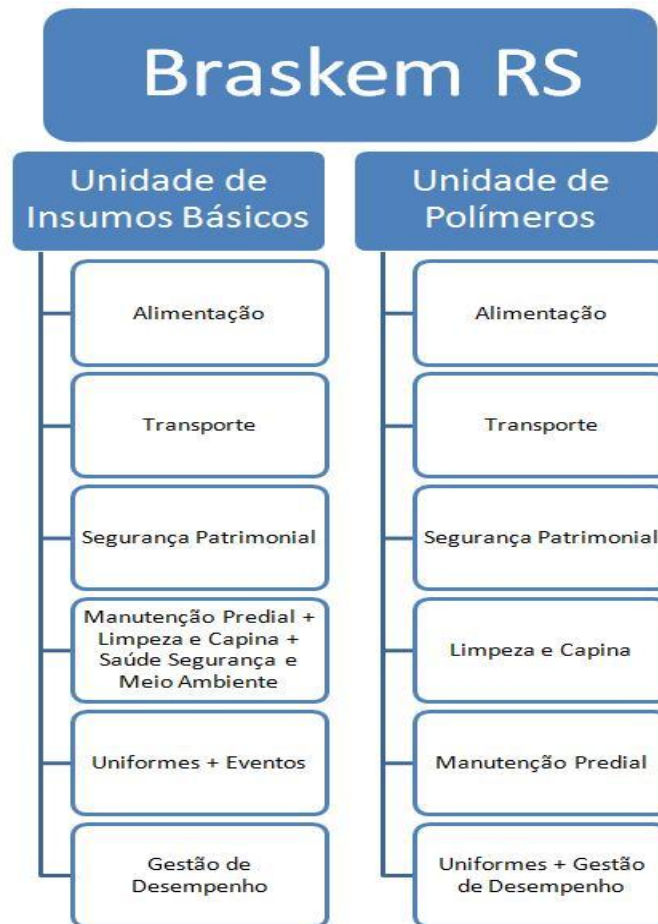


Figura 3 - Estrutura da área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS
Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo das lideranças Braskem/RS.

Através das atividades de *benchmarking* (visão externa), pesquisa documental (visão interna) e análise SWOT (análise interna e externa por processo) foi possível criar um documento de base, intitulado “Business Case”, para todas as futuras ações da área. Este documento, além de servir como justificativa da área para conseguir o apoio, tanto financeiro quanto institucional com vistas a implantação das mudanças, também constitui documento imprescindível para tornar viável a implementação das mudanças com vistas a atingir o objetivo a que tais iniciativas se propõem: a de criar uma Áreas de Serviço a Pessoas

unificada. A visão que, no que tange às lideranças, deve justificar a realização de todo esse processo é a de que a área presente, por meio de tais alternativas, a solução de serviços a pessoas na Braskem, atingindo excelência operacional, satisfação dos usuários e competitividade de seus processos.

Para consolidar tal objetivo, o último movimento que caracteriza a etapa exploratória do estudo refere-se à efetiva unificação da área, evitando as posições duplicadas e facilitando futuras ações de padronização de processos e atividades, gerando mais sinergia e agilidade do que a verificada na estrutura anterior.

A equipe atual, também unificada, é agora responsável por toda Braskem no Rio Grande do Sul e a sua estrutura é apresentada na Figura 4:

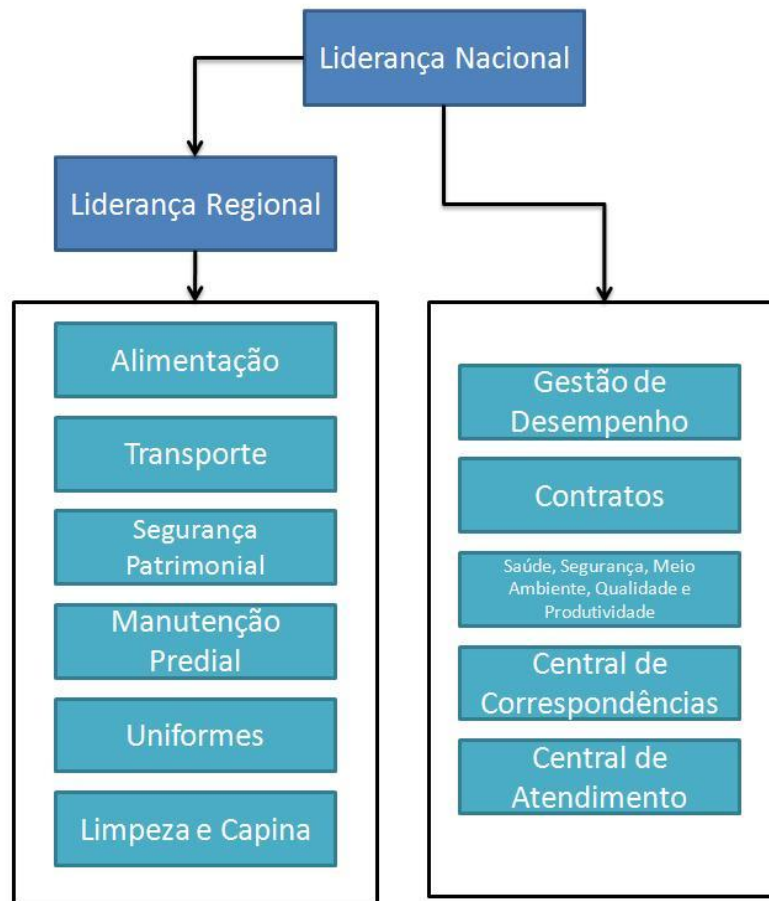


Figura 4 - Nova Estrutura da Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

3.3.3. Etapa III: Criação de uma Área unificada de Serviços a Pessoas na Braskem/RS

A unificação da Área de Serviços a Pessoas, em um primeiro momento, foi mais expressiva fisicamente, ou seja, a equipe que antes se encontrava dividida e espalhada por todo o Pólo Petroquímico em Triunfo/RS encontra-se agora acomodada em um único local de trabalho.

Na consolidação desta etapa de trabalho foram utilizadas as seguintes ferramentas de estudo e trabalho: a análise documental fundamentada nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e nos Acordos de Nível de Serviço (ANS); entrevistas semi-estruturadas com os Gestores dos principais processos da área em foco, e observação participante.

Entendendo que, segundo Rodriguez (2005), a gestão da mudança exige um tempo considerável e que pular fases apenas prejudica o processo, todas as atividades observadas nesse estudo devem (ou pelo menos deveriam) seguir etapas pré-determinadas para que o sucesso do empreendimento possa ser assegurado.

No caso dos Serviços Compartilhados, Silva *et al.* (2006) consideram algumas etapas como essenciais para a gestão da mudança. São elas: a mobilização; a avaliação; o planejamento; a implementação e, por último, a sustentação. Essas etapas são claramente identificadas no presente trabalho.

Assim, a **Etapa I: Diagnóstico**, apresenta as atividades realizadas anteriormente à unificação da Área de Serviços a Pessoas, caracterizada por Silva *et al.* (2006) de **mobilização**. Ou seja, a equipe se mobilizou com clareza, compromisso, comunicação e aprendizagem contínua, inclusive no trato das informações colhidas, permitindo, em tais bases, transpor barreiras que poderiam obstaculizar o avanço para as etapas seguintes do processo de mudança.

A **Etapa II: Business Case** constitui a **avaliação**. É o momento no qual não se busca apenas julgar os pontos fortes e fracos ou a possibilidade de sucesso do projeto de unificação, mas é também a ocasião ou o momento oportuno para que os diretamente implicados no processo procurem o apoio e compromisso externos de que necessitam para tomar as decisões e realizar a efetiva implantação, neste caso, da nova Área de Serviços a Pessoas da empresa.

A Etapa III: Criação de uma Área Unificada de Serviços a Pessoas na Braskem/RS Esta corresponde, conforme os autores acima referenciados, à etapa de **planejamento**. Nesta etapa definem-se as responsabilidades, a saber: criação de estratégias, determinação das metas, definição clara dos responsáveis e das métricas; como também os critérios de eficiência e de eficácia, visando respectivamente: a obtenção de resultados mediante processos e sistemas e os níveis de habilidade e de organização no âmbito da empresa, assim como os prazos.

O processo de implantação de uma nova Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS se encontra na Etapa III. Será sobre esta Etapa que a Análise e Interpretação dos Dados será realizada, tomando como base os documentos dos FCS's e dos ANS's, cujas informações serão confrontadas àquelas recolhidas através das entrevistas e da observação participante, permitindo alcançar uma visão completa sobre o tema.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: EVIDÊNCIAS EM DESTAQUE

Para a consolidação desta etapa da pesquisa, os dados serão analisados com base nos recursos fornecidos pelas técnicas utilizadas na etapa de levantamento de dados, respectivamente: FCS's, ANS's e as entrevistas semi-estruturadas.

4.1. RELEVÂNCIAS SEGUNDO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) contêm, conforme já referido, o conjunto de atividades que, levantadas por processo, são consideradas as mais importantes para o desenvolvimento e evolução da equipe e das atividades de cada processo analisado. Estas informações são levantadas bimestralmente, estão divididas por processos existentes na área de Serviços a Pessoas como: Alimentação, Transporte, Segurança Patrimonial, Manutenção Predial e Uniformes. A análise dos FCS's se realiza com base em 4 categorias de "Status", e o

modelo de acompanhamento, por processo, consta no Quadro 4, abaixo. Os itens presentes neste levantamento são:

- Itens de Longo Prazo: Ações que necessitam de planejamento mais detalhado e recursos elevados para serem realizados. Geralmente, os itens de Longo Prazo estão atrelados a projetos e possuem maior complexidade de implementação ou ação, além de muitas vezes necessitarem de autorização de lideranças e da participação de outras áreas da empresa para a sua conclusão. Estes itens devem estar mapeados, mas a sua realização efetiva deve ser planejada para o futuro.

-Itens Importantes: Os itens considerados como importantes são aqueles que ou exigem um planejamento mais detalhado ou recursos elevados para serem realizados. Estas ações foram levantadas como essenciais, porém, em virtude da sua complexidade, devem ser estudadas para tornar viável a sua execução.

- Itens Urgentes: Os itens urgentes são aqueles que são considerados de total importância para a manutenção e evolução da área unificada de Serviços a Pessoas. São essas atividades que merecem o foco da equipe, pois constituem as ferramentas necessárias para atingir o objetivo de uma área dinâmica, com excelência operacional, satisfação dos usuários e competitividade de seus processos a exemplo do caso em referência.

- Itens “OK”: Estes itens são aqueles que já foram concluídos e estão de acordo com o considerado ideal para o bom andamento das atividades da área. A importância de se manter estes itens sob análise é a visualização da evolução da própria área, servindo como item motivador.

Processo	FCS	Categoria	Responsável, Apoios	Status
Alimentação	Processo: Eventos. Definição de Responsabilidade	Alinhamento	Elaine, Sidnei, Freire, Sandra, Zapparoli	OK
Alimentação	Reunião com Sidnei para conhecer contrato UNIB + demandas dos usuários;	Alinhamento	Mariglê, Sidnei	Importante
Alimentação	Autorização dos Centros de Custos UNIB + associação do contrato no SAP;	Autorização via Portal	Sidnei, Élio	Urgente
Alimentação	Visita à UNIB BA para troca de experiências e conhecimentos.	Benchmarking	Mariglê, Débora Lyra	Longo Prazo (Novembro)

Quadro 4 - Análise por processo baseada nos Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

Tendo por base o modelo de acompanhamento por processo tipificado nos FCS, foi possível criar uma forma de análise geral da Área de Serviços a Pessoas demarcando a sua evolução no bimestre referido, conforme demonstrado nos Gráficos 3 e 4, a seguir:

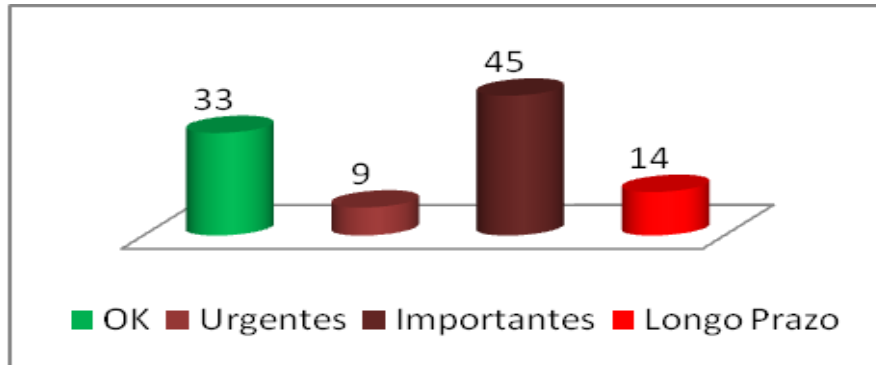


Gráfico 3 - Análise Geral dos FCS - Junho/2010

Fonte: Elaborado pelo Autor.

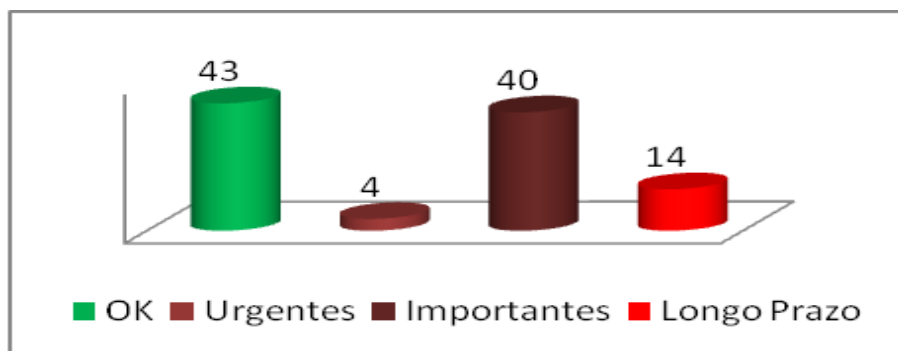


Gráfico 4 - Análise Geral dos FCS - Agosto/2010

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2. DESTAQUES FUNDADOS NO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

O Acordo de Nível de Serviço (ANS) é um acordo (documento) formal, celebrado entre o Cliente e o Provedor de Serviço. Sua principal função é definir o nível de qualidade do serviço que será entregue pelo Provedor de Serviço. O ANS é o principal instrumento da Gestão Nível de Serviço, ou seja, é a ferramenta principal para definir as atividades que são repassadas às Empresas Terceiras, possibilitando ao gestor realizar o controle do processo e assegurar-lhe maior disponibilidade de tempo para realizar a gestão.

O modelo utilizado para realizar o acompanhamento varia de acordo com as categorias mais relevantes para cada um dos processos. Dentre as mais importantes temos:

- Saúde Segurança e Meio Ambiente: São itens que tratam de indicadores relacionados à prevenção de acidentes, sustentabilidade e saúde do trabalhador.

- Gestão da Qualidade: São itens que abordam fatores como satisfação do usuário, qualidade dos serviços ofertados e tratamento de desvios.

- Produtividade: São itens que especificam atividades-chave e o nível de eficiência que é desejado em cada uma delas.

- Gestão de Pessoas: Itens relacionados à capacitação dos funcionários da Empresa Terceira, gestão de carreira, *turnover* e treinamentos.

Cada item recebe uma pontuação que é distribuída de acordo com a importância de cada categoria. Essa pontuação deve fechar o total de 100% que é a nota máxima possível de ser obtido pela empresa avaliada. Esta nota varia de acordo com o cumprimento ou não de cada item do ANS.

Ainda, no corpo de cada documento desse Acordo, existe uma área para relacionar os pontos fortes da Empresa Terceira, assim como planos de ação, com alternativas de solução para os pontos fracos. O modelo de ANS utilizado na área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS é apresentado, a seguir, conforme mostram abaixo o Quadro 4 e a Figura 5:

ACORDO DO NÍVEL DE SERVIÇO - TRANSPORTE ADMINISTRATIVO							
	NÍVEL DE SERVIÇO	Meta	Métrica	Periodicidade	SISTEMÁTICA DE MEDIÇÃO	% do ANS	% atingida
Gestão	Gestão e Legislação					40%	37%
	Otimização da Taxa de Ocupação (taxa nominal e taxa real)	80%	Igual ou maior que 80% = 100% Entre 75% e 79% = 90% Entre 70% e 74% = 80% Abaixo de 70% = zero	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte (1)	14%	11%
	Gerenciamento dos Transportes	11 Itens	Entrega até 10º dia, menos 9,09% por item não atendido. = 100% Entrega a partir do 11º dia útil = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte	10%	10%
	Nível de satisfação entre BOM e ÓTIMO com o serviço de transporte (Operação e Central de Atendimento)	90%	Igual ao maior do 90% = 100% Entre 85% e 90% = 90% Entre 80% e 85% = 80% Abaixo de 80% = zero	Anual	Pesquisa de satisfação	16%	16%
Manutenção	Manutenção de veículos					26%	26%
	Índice de quebra/total de viagem	0,18 número de ocorrências por mês ou 2 quebras	Até 2 ocorrências = 100% Acima de 2 ocorrências = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte	15%	15%
	Cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva	100% dos itens de segurança (4)	100% dos itens de segurança = 100% Abaixo de 100% = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de transportes Consolidado e Inspeções	11%	11%
SSMA	SSMA					24%	24%
	Cumprimento da legislação (2)	100%	100% conf. Legisl. = 100% Abaixo de 100% = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte e Auditoria	6%	6%
	Incidentes e acidentes nos trajetos com comprovada responsabilidade da contratada	0	Sem ocorrência = 100% A partir de uma ocorrência = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte	15%	15%
	Relatório de Investigação de acidentes, incidentes e OPS (Ocorrência de 1ºs Socorros)	100%	Até o 5º dia útil = 100% Acima do 5º dia útil = 0%	Contínua	Relatório de investigação da ocorrência com as respectivas ações corretivas e preventivas	3%	3%
Q&P	Q&P					10%	10%
	Índice de atrasos não justificados/total de viagens (3)	0,5 ou 8 atrasos/mês	Entre 0% e 0,5% = 100% Entre 0,50% e 0,75% = 80% Entre 0,75% e 1% = 70% Acima de 1% = 0%	Mensal	Relatório Mensal de Gestão de Transporte	10%	10%

Quadro 5 - Modelo de Acordo de Nível de Serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

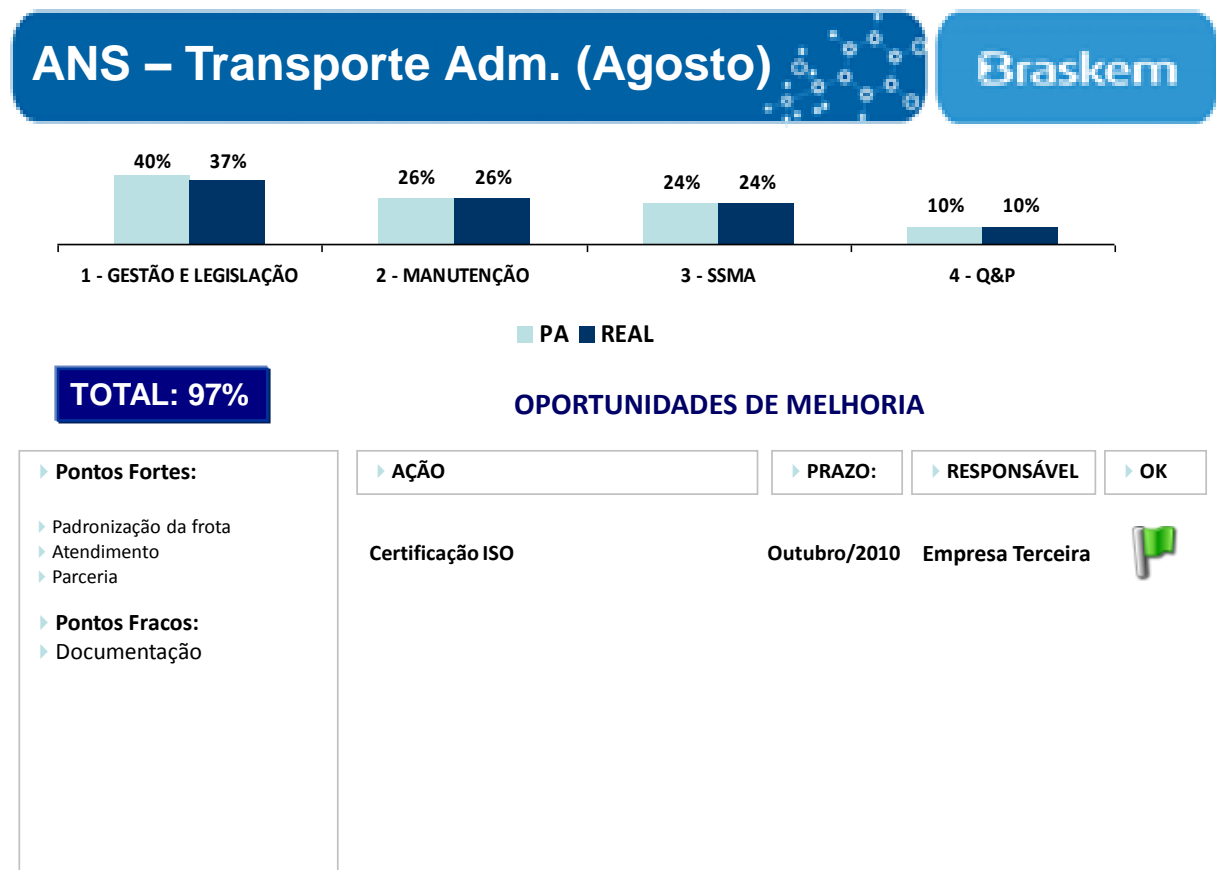


Figura 5 - Modelo de Análise do ANS

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS.

Através destes dois modelos apresentados, a Área de Serviços a Pessoas realiza um acompanhamento mensal relativo à performance de cada Empresa Terceira. Este acompanhamento possibilita uma visão precisa de quais dentre essas empresas possuem maiores oportunidades de desenvolvimento e quais itens devem ser focados para futuras ações de melhoria na prestação do serviço.

O levantamento mensal por processo possibilita assim, ao longo do tempo, uma visão compartilhada do desempenho de todas as principais empresas terceiras relacionadas à Área de Serviços a Pessoas. Este histórico de desempenho com base no Acordo de Nível de Serviço relativamente aos meses de Junho e Agosto de 2010 é apresentado, abaixo. Ver Quadro 5 e Gráfico 5:

Processo	Junho	Julho	Agosto
Transporte Administrativo	91%	100%	97%
Transporte Turno	81%	81%	98%
Transporte Eventual	78%	76%	83%
Transporte Gerencial	80%	93%	80%
Uniformes	80%	75%	55%
Alimentação	50%	68%	Não Realizado
Segurança Patrimonial	80%	85%	85%
Limpeza	96%	78%	Não Realizado

Quadro 6 - Histórico do Acordo de Nível de Serviço por Processo – Junho/Julho/Agosto 2010

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS

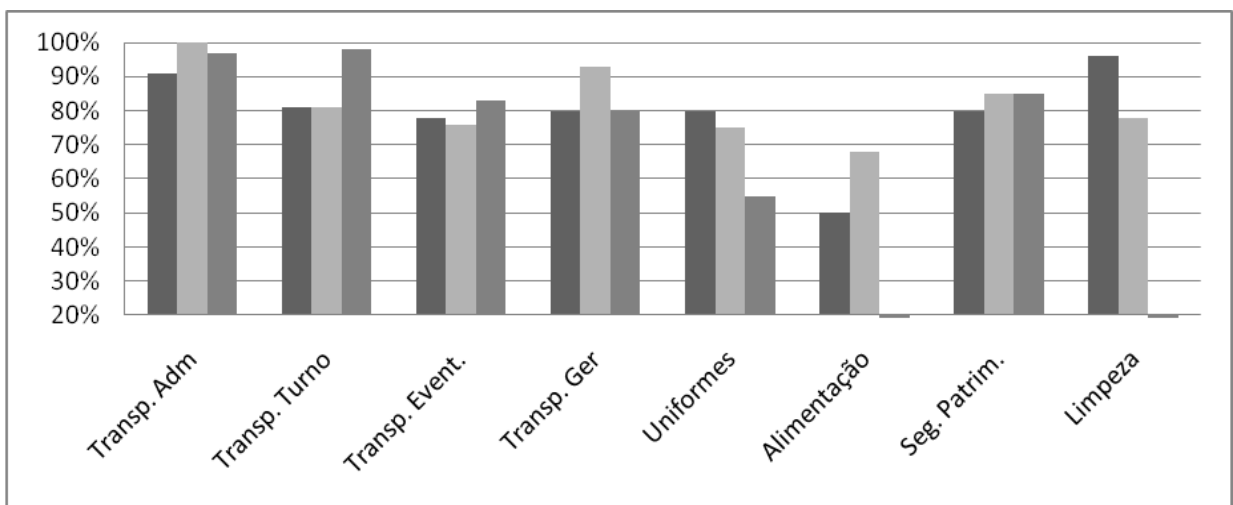


Gráfico 5 - Histórico do Acordo de Nível de Serviço por Processo – Junho/Julho/Agosto 2010

Fonte: Elaborado pelo Autor, com referendo da consultoria contratada pela Braskem/RS

4.3. A NOVA ÁREA DE SERVIÇOS A PESSOAS NA VISÃO DOS GESTORES

A análise das informações colhidas por meio da entrevista semi-estruturada permitem identificar três aspectos relevantes: a visão dos gestores dos processos que englobam a Área de Serviços a Pessoas, particularmente no que tange à realocação da Equipe, e aos dados colhidos sobre as duas ferramentas descritas acima: os FCS's e o ANS.

Segundo os gestores entrevistados, a realocação de toda a equipe para um único local de trabalho trouxe muitos pontos positivos. Élgio Lopes, gestor do processo de Transportes, destaca que a mudança da estrutura e a união física dos gestores levam a um maior compartilhamento de experiências, já que anteriormente a esta medida cada gestor possuía uma visão diferenciada dos processos. Outro ganho citado por ele é o que diz respeito à criação das áreas de apoio. Para Lopes, a figura de um especialista em Saúde Segurança e Meio Ambiente (SSMA), por exemplo, dá um suporte importante ao gestor, já que este não possui, ainda, conhecimentos que lhe permitam tratar as questões de SSMA em um nível desejado.

A gestora Carla Marcarini, responsável pelo processo de Correspondências, e o gestor Adão Rocha, responsável pelo processo de Manutenção Predial, são unânimes em afirmar que a unificação também favorece a padronização dos serviços prestados, o que permite assegurar a realização de um serviço ao mesmo tempo mais adequado e de forma sistêmica.

Já Gilberto Magnus, gestor de Segurança Patrimonial, cita o ganho relacionado à imagem do setor em relação às outras áreas da Braskem/RS, visto por ele como um dos pontos mais importantes da unificação física da equipe, conforme observado a seguir:

(...) os serviços passaram a ser vistos de uma forma diferente, de uma forma integrada. Digamos que é um diferencial da nossa Área, ou seja, nenhuma outra área, a não ser a Área de Serviços [a Pessoas], possui essa forma de gestão integrada de todos os processos, todos os contratos integrados, então isso é o diferencial que a gente tem.

Entretanto, quando se analisa os dados colhidos por meio de um acompanhamento embasado nos FCS's e no ANS nota-se que apenas o fato de reunir os integrantes no mesmo local de trabalho não levou ao ganho de produtividade esperado e anunciado na Etapa II: *Business Case*. Bem lembra Oliveira (2006) que a administração de processos deve ser contínua e acumulativa. E é seguindo esse conceito que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

foram implementados na Área de Serviços a Pessoas, ou seja, uma ferramenta de acompanhamento constante e crescente no seu conteúdo, que possibilite uma visão rápida do status e das principais necessidades da equipe.

Neste aspecto, os FCS's, segundo o gestor de Manutenção Predial Adão Rocha, foram bem levantados e acompanhados, sendo a principal ferramenta de direcionamento das ações da equipe após a unificação da área de Serviços a Pessoas. Em contrapartida, se tornam inviáveis de serem bem acompanhados ao longo do tempo. Conforme refere, o excesso de demandas e atividades do dia a dia torna inviável o acompanhamento das atividades por meio de mais uma ferramenta gestão. Nos termos propostos,

[...] [Os FCS's] poderiam ser melhor acompanhados sim, mas aí a “culpa”, o problema está em fazer em um curto espaço de tempo. Aí você tem que fazer o dia a dia, a sistematização, a priorização, a padronização E os Fatores Críticos de Sucesso. É quase sobre- humano. E aí acaba alguma coisa pecando.

É possível observar nas palavras de Adão Rocha e na observação da rotina da Área de Serviços a Pessoas uma não conformidade em relação aos conceitos desejados. Os FCS's não estão sendo acompanhados da forma esperada, ou seja, não estão sendo contínuos e acumulativos. Esta constatação pode desqualificar as informações mostradas pelos Gráficos 3 e 4 (ver Item 4.1, p. 36) apresentados acima. Neles é possível notar uma nítida evolução dos itens chamados “OK” e a diminuição dos itens “importantes” e “urgentes”, resultado que, face ao exposto, merece cuidado e atenção.

Com efeito, o fato dos FCS's não estarem sendo devidamente acompanhados pode estar criando uma falsa impressão de melhoria, restringindo a eficácia do processo de mudança em curso na área em estudo. É possível notar também que, dentro de dois meses, (período analisado nos Gráficos 3 e 4 (ver Item 4.1, p. 36), não houve adição de nenhum novo FCS. Isso pode indicar que a Área de Serviços está apenas acompanhando os fatores antigos, sem buscar novos pontos críticos, solapando o seu objetivo.

Ao atentar para a outra ferramenta de gestão, o ANS, Araújo (2007) assinala a importância desta tecnologia de gestão organizacional na Gestão de Processos, uma gestão onde as atividades seqüenciais são priorizadas. O acompanhamento dos ANS é, portanto, um processo que também deve ser seqüencial e priorizado.

Segundo o gestor de Transportes, o ANS é uma ferramenta fundamental para atingir os resultados esperados. Do seu ponto de vista,

o ANS é prioritário para buscar o resultado. Estabelecer metas com o terceiro, o prestador de serviços, e fazer um acompanhamento mensal desses resultados.

O gestor Adão Rocha destaca a cobrança formal que foi possível estabelecer com a ajuda do ANS, fato que não era observado antes da utilização desta ferramenta. Outro ponto positivo levantado pelo gestor é com relação à imagem da área de Serviços a Pessoas perante estas empresas terceiras, as quais passaram a observar a Braskem como uma empresa ativa e exigente, forçando-as a pensar de um modo diferente, incitando-as a atuar também como provocadores, não apenas como provocados.

O positivo é que o ANS cobra sobre aquilo que foi acordado. Se você não fez você vai ser descontado, então você começa a ser rigoroso e eles começam também a ver que as coisas estão acontecendo, que a empresa está mudando e exigindo não apenas que eles realizem o básico, mas também comecem a apresentar coisas novas.

Mesmo com todos os benefícios desta ferramenta, alguns gestores colocam ressalvas em relação ao ANS. Este é o caso de Carla Marcarini, para quem a ferramenta do ANS ainda está desconexa com a realidade do setor, ou seja, as empresas terceiras apresentam soluções superficiais apenas para parecer que estão agindo sobre os pontos levantados no Acordo.

Adão Rocha enfatiza, por sua vez, que o ANS deve ser trabalhado para não ser injusto com nenhuma das partes envolvidas, valendo, para o caso, medidas como bonificação ou penalização, medidas vistas por ele como importantes para o sucesso operativo desta ferramenta.

O ANS vai funcionar se for colocado em contrato e houver bônus e ônus. Enquanto não houver bônus e ônus não vai funcionar o ANS. É legal rodar ela sem esses bônus e ônus para ti experimentá-la e ir fazendo os ajustes que ela necessita. Aí ela arranca ampla e você vai canalizando as ações. [...] mas ela só vai funcionar se tiver bônus e ônus, senão não funciona mesmo.

Pode-se notar que uma ferramenta como o ANS é imprescindível para o sucesso dos objetivos esperados após a unificação da Área de Serviços a Pessoas. Entretanto, alguns ajustes ainda devem ser feitos para que ela alcance a eficiência e a eficácia esperadas. Por exemplo, nota-se no Quadro 6 (ver Item 4.2, p.40) que as empresas não mantêm uma conformidade de rendimento nos acompanhamentos mensais por meio dos ANS's, donde se verifica que algumas delas estão com a agenda mensal comprometida. A pergunta a ser levantada é se esta falta de comprometimento verificada no caso se deve ou não à ausência de bonificação e/ou punição com decorrência da má utilização desta importante ferramenta de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar as etapas, atividades e ferramentas envolvidas durante o processo de mudança na Área de Serviços a Pessoas na Braskem no Rio Grande do Sul.

A unificação da equipe, inclusa a localização em um único local de trabalho, possibilitou alguns avanços, principalmente relacionados à maior facilidade e rapidez na comunicação entre os pares e os usuários. Contudo, para se alcançar os ganhos desejados pela Braskem, deve-se atentar para as etapas da gestão da mudança na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados, pois, conforme indicam Silva *et al.* (2006) e Rodriguez (2005), estas fases são claramente definidas e não respeitá-las nunca produz um resultado satisfatório.

Dentre as melhorias identificadas, podem-se destacar conforme as etapas do processo:

Na Etapa I: Diagnóstico, as entrevistas, o benchmarking e a análise SWOT se mostraram ferramentas eficientes para possibilitar à equipe uma visão completa, tanto interna quanto externa, da Área de Serviços a Pessoas, embasando, com a envergadura necessária, as futuras decisões sobre a área em consideração. Estas informações constituíram o conteúdo da Etapa II: *Business Case*, em que se consolidou o modelo unificado de Serviços a Pessoas, mais precisamente: extinção das posições duplicadas, alocação da equipe em um único espaço de trabalho e solidificação, com o apoio das lideranças Braskem/RS, das mudanças preconizadas para a área.

Na consecução da Etapa III foram utilizadas as ferramentas dos FCS's e ANS's. A primeira, utilizada com o intuito de identificar os pontos mais importantes para o êxito do setor após a mudança, acabou tendo sua finalidade comprometida. Para os gestores, tal fato ocorreu em virtude do excessivo número de atividades sob sua responsabilidade no dia a dia da empresa.

Nessa mesma etapa, o ANS se mostrou uma ferramenta bem alinhada às necessidades da Área de Serviços a Pessoas. Esse documento foca alguns dos pontos mais relevantes levantados pelos entrevistados: padronizar o atendimento e delegar as tarefas mais operacionais para as Empresas Terceiras.

Entretanto, quando se analisa os dados colhidos por meio de um acompanhamento embasado nos FCS's e no ANS confirma-se que apenas o fato de reunir os integrantes no

mesmo local de trabalho não assegurou o ganho de produtividade esperado e anunciado na Etapa II: *Business Case*. Este desempenho superior será consequência, como tudo indica, de uma série de ações que visam associar a unificação física à unificação de processos e atividades, além da utilização de ferramentas que, dentro da intensa rotina dos gestores, buscam identificar os principais FCS's, permitindo à equipe levantar dados e, com base nestes, padronizar os serviços oferecidos à Braskem/RS pelas Empresas Terceiras, delegando a estas também todas as responsabilidades contratuais através dos ANS's.

Nota-se também, após toda a realização desse estudo, que a Área de Serviços a Pessoas carece de uma ferramenta de controle das atividades internas. Ou seja, o foco está em delegar e atribuir ao terceiro responsabilidades que, em uma primeira análise, não são de obrigação dessa equipe. De qualquer modo, os dados apontam para a falta uma ênfase endógena visando identificar necessidades de melhoria pela própria Área de Serviços a Pessoas, já que a única ferramenta de acompanhamento destinada para este fim, os FCS's, foi abandonada pelos gestores implicados.

Cabe, no entanto, salientar que todas as mudanças, objeto do presente estudo, ocorreram entre os meses de Maio e Outubro de 2010, e o curto espaço de tempo em que se efetivou a mudança deve ser considerado na análise das dificuldades encontradas pela Área neste período imediato à unificação.

Este trabalho possibilitou a conexão entre as atividades realizadas na Área de Serviços a Pessoas e os fundamentos teóricos básicos a que se fez apelo para, desde aí, analisar o processo de gestão da mudança e da implementação de um Centro de Serviços Compartilhados no contexto referido.

O fato de vivenciar a experiência do ponto de vista de um observador participante, foi benéfico, mas também trouxe algumas dificuldades. Estas se manifestaram sobretudo em relação à proximidade do autor com a Área em estudo, já que este participou não apenas como pesquisador das três etapas de pesquisa analisadas nesse trabalho, mas sim como participante ativo e implicado em todo o processo, justificando o necessário esforço de distanciamento.

Sendo assim, tendo em vista o curto espaço de tempo em que a Área de Serviços a Pessoas na Braskem/RS está unificada, seria de grande valor a reavaliação deste estudo após a fase de consolidação da mesma, o que possibilitaria uma visão mais completa e realista dos rumos que vem tomando, o que permite consolidar uma das etapas necessárias ao processo de

gestão da mudança, agora, com observações colhidas de um horizonte temporal e de experiência muito mais amplo.

REFERÊNCIAS

A citação. **Integração Pós-Aquisição – Melhores Práticas**. Disponível em: <http://www.acquisitions.com.br/pdf/integracao_pos_aquisicao__melhores_praticas.pdf>.

Acesso em: 18 de maio de 2010.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2007.

BECKER, G.V. **O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BILHIM, João. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. 4. Ed. Lisboa: ISCSP, 2005.

BRANDAO, Carlos Rodrigues. (Comp.) **Pesquisa Participante**. 5. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRANDAO, Carlos Rodrigues. (Comp.) **Repensando a Pesquisa Participante**. 2. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda S.. **Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar/Abr. 1995, p.57-63.

MARANHÃO, Clara. **Como ser bem-sucedido na integração pós-fusão**. CIO, 2008.

Disponível em: <http://cio.uol.com.br/gestao/2008/01/22/como-ser-bem-sucedido-na-integracao-pos-fusao/paginador/pagina_2>. Acesso em: 18 de maio de 2010.

MINAYO, Maria. (Comp.) **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Pearson, 2008.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1975.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUEZ, Martius. Vicente. Rodriguez y. **Gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMUELS, J. M. ; WILKES, F.M. **Management of company finance**. 6ªEd. London, International Thomson Business, 1996.

SCHULMAN, Donniel S. et al. **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: Makron, 2001.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA et al. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. **The hard side of change management**. Harvard Business Review, 108-118, Oct. 2005.

STRUCKMAN, C.; YAMARINO, F. **Organizational change: a categorization scheme and response model with readiness factors**. Research in organizational Change and Development, 14: 1-50, 2003.

YIN. Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2005.