

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

ANDRESSA LACERDA CAPELLI

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:
ESTUDO DE CASO NO SISTEMA FIERGS**

Porto Alegre
2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

ANDRESSA LACERDA CAPELLI

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FATORES
CRÍTICOS DE SUCESSO: ESTUDO DE CASO NO
SISTEMA FIERGS**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral

Banca Examinadora:

Professor Cláudio José Muller, Dr.

Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Professor Peter Bent Hansen, Dr.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção como requisito parcial à obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Modalidade: Acadêmico

Área de concentração: Produção

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela
Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Porto Alegre

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto, PhD.

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professor Cláudio José Muller, Dr. (PPGEP/ UFRGS)

Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr. (PPGEP/ UFRGS)

Professor Peter Bent Hansen, Dr. (PUCRS)

Dedicatória

Aos meus estimados pais, Cláudio e Cenira,
por estarem sempre presentes, participando e
orientando as minhas decisões, que resultaram
nas minhas conquistas e realizações.

AGRADECIMENTOS

Ao professor idealizador desta dissertação de mestrado, Francisco Kliemann Neto, por identificar essa oportunidade frutífera de desenvolvimento que resultou na complementariedade da análise de uma experiência prática com o entendimento teórico da universidade.

Ao meu professor orientador, Fernando Gonçalves Amaral, pela dedicação, paciência e incentivo durante os momentos complexos e principalmente, por ser uma fonte de inspiração para alcançar o cronograma e os objetivos traçados.

Aos meus pais, Cláudio e Cenira, por estarem presentes, incentivarem e apoiarem minhas diversas empreitadas, tornando-se conhecedores e interlocutores de assuntos, algumas vezes, distantes de seu escopo de atuação.

Ao Presidente do Sistema FIERGS, Sr. Paulo Tigre, por acreditar em minha capacidade e perseverança, confiando a mim atividades desafiadoras e apoiando meu contínuo desenvolvimento profissional.

RESUMO

A mudança organizacional (MO) é uma iniciativa realizada por empresas que buscam adequar sua atuação em conformidade com a demanda do mercado. No entanto, estudos realizados apontam alto índice de insucessos e desistências das empresas em reestruturar-se, pois se trata de uma iniciativa complexa. Portanto, para realizar este processo de melhoria organizacional, uma MO depende de muitos fatores para obter o resultado esperado, dentre estes, sistemáticas de apoio para o desenvolvimento da iniciativa, bem como a gestão dos fatores críticos de sucesso (FCS). A complexidade de uma MO pode-se agravar em entidades que se caracterizam por interferências políticas na sua atuação, trocas periódicas de mandato, complexidade na mensuração de ganhos dos produtos e serviços, entre outros. Dado isto, esta dissertação objetiva estruturar e propor uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso. A metodologia empregada foi a de estudo de caso. Como resultados alcançados deste estudo, obtiveram-se a estruturação da compreensão de MO através do Programa de Transformação do Sistema FIERGS, através do levantamento, identificação e registro das ações realizadas de MO e a descrição, análise e comparação das sistemáticas de apoio e FCS.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Sistemática de Apoio. Fatores Críticos de Sucesso. Federação de Indústrias.

ABSTRACT

The organizational change (OC) is an initiative undertaken by companies seeking to adapt their operations in accordance with the demand of the market. However, studies indicate high rate of dropouts and failures of companies to restructure themselves, because it is an extremely complex initiative. Therefore, to accomplish this process of organizational improvement, an OC depends on many factors to achieve the expected result, among these, systematic support for the development of initiative and the management of critical success factors (CSF). The complexity of an OC is worsening in the entity that is characterized by political interference in the operations, periodic exchanges of mandate, the complexity in measuring gains of products and services, among others. However, this dissertation aims to propose a structured and systematic support for OC to entities of type federations of industries, with their characteristics and seeking the positive contribution of the critical factors of success. The methodology employed was the case study. As results of this study, had to structure the understanding of OC through Program Transformation of Sistema FIERGS through the survey, identification and registration of the shares held in OC and description, analysis and comparison of systematic support and CSF.

Keywords: *Organizational Change. Systematic Support. Critical Factors of Success. Industry Federation.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos consolidados de MO	24
Figura 2 - Processo de persuasão à MO.	28
Figura 3 - Conceituação de Projetos Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.	29
Figura 4 - Proposta de MO	31
Figura 5 - Sistemática de MO genérica proposta por Kettinger (1997) apud Torres	32
Figura 6 – Sistemática de MO proposta por Rodrigues e Nakayama.....	32
Figura 7 - Sistemática de MO genérica proposta por Lorange et al.....	33
Figura 8 - Sistemática de MO proposta por John P. Kotter (1995).....	34
Figura 9 – Razões do surgimento de desafios em MO.....	36
Figura 10 - Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais.....	38
Figura 11 – Agrupamento dos FCS propostos por Autores em oito critérios.	40
Figura 12 - Abrangência dos FCS propostos por Autores.....	41
Figura 13 - Papéis de condução de uma MO.....	46
Figura 14 – Conceitos de Cultura Organizacional	50
Figura 15 – Diretrizes para realizar uma MO.....	53
Figura 16 - Detalhamento do método empregado na estruturação de uma sistemática de apoio à MO.....	57
Figura 17 – Etapas do método empregado na estruturação de uma sistemática de apoio à MO... ..	58
Figura 18 – Entidades que compõem o Sistema FIERGS.....	63
Figura 19 – Problemáticas e oportunidades de melhorias identificadas para a área de defesa de interesses – captura de temas emergentes.	64
Figura 20 - Ações de melhorias propostas, pela Consultoria Z, para integrar processos.....	65
Figura 21 - Estágio de evolução de uma área de serviços compartilhados.	66
Figura 22 – Modelo de Governança e suas variáveis.....	66
Figura 23 – Sistemática utilizada pela Consultoria Z, novo modelo organizacional e de gestão.	68
Figura 24 – Oportunidades de melhoria em representação e defesa de interesses – captura de temas emergentes.....	69
Figura 25 – Oportunidades de melhoria no modelo organizacional e de gestão.....	69
Figura 26 – Princípios organizacionais básicos para proposição de alternativas.....	71
Figura 27 – Estrutura organizacional atual.....	72
Figura 28 – Nova estrutura organizacional proposta.....	72

Figura 29 – Alternativas e propostas aprovadas de defesa de interesses e representações - captura de temas emergentes.....	73
Figura 30 – Alternativas e propostas aprovadas do modelo organizacional e de gestão - consolidação da integração das áreas meio.	73
Figura 31 – Alternativas e propostas aprovadas do modelo de governança - Diretoria FIERGS/CIERGS e Coordenadores de CT.	74
Figura 32 – Fases de implementação da MO.	75
Figura 33 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase I.....	76
Figura 34 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase II.....	77
Figura 35 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase III.	78
Figura 36 – Alterações organizacionais resultantes da Fase III.	79
Figura 37 – Organograma organizacional adotado.....	80
Figura 38 – Critérios necessários para implementação da MO.	81
Figura 39 – Estrutura do Programa de Transformação.....	82
Figura 40 – Sistemática E – Processo de detalhamento da MO.	84
Figura 41 – Sistemática Z – Processo de detalhamento da MO.	85
Figura 42 – Implementação das FTs de Defesa de Interesses e representações x variáveis envolvidas, para a FT Articulação das Bases.	86
Figura 43 – Matriz de consolidação das deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas de defesa de interesses e representações – captura de temas emergentes.....	87
Figura 44 – Implementação das FTs do Modelo Organizacional e de gestão e as variáveis envolvidas – FTs: GENGE; GEVEN; GESAD; GESUP; GECON; GINFO; GEPES.	88
Figura 45 – Matriz de comparação entre deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas do modelo organizacional e de gestão - Consolidação da integração das áreas meio.....	89
Figura 46 – Implementação da FT de Governança e as variáveis envolvidas.....	89
Figura 47 – Matriz de relação entre instancias de governança propostas e implementadas.	90
Figura 48 – Priorização dos FCS.....	92
Figura 49 – Matriz de inter-relação entre Sistemáticas A, E e Z e FCS validada.	93
Figura 50 – Avaliação dos impactos dos FCS nas Sistemáticas de apoio.....	94
Figura 51 – Macro processos de realização da MO.....	95
Figura 52 – Sistemática N – etapas de um processo de MO.	97
Figura 53 – Contribuições de autores e caso prático na proposição da Sistemática N.....	98

Figura 54 – Proposta de matriz de inter-relação entre Sistemáticas A, E e Z e FCS.	115
Figura 55 – Detalhamento e apresentação das alternativas de Defesa de Interesses e Representações – captura de temas emergentes.	117
Figura 56 – Alternativa de Concentração de Atividades na Coordenadoria de Defesa de Interesses.	118
Figura 57 – Detalhamento e apresentação das alternativas do Modelo Organizacional e de Gestão - Consolidação da integração das áreas meio.	119
Figura 58 – Proposta de Consolidação da Integração da CAF.	120
Figura 59 – Criação da Gerência de Controladoria.	120
Figura 60 – Proposta de Gerência de Operacionalização de Eventos.	121
Figura 61 – Proposta de subordinação da área Condomínio.	121
Figura 62 – Fórum dos Coordenadores de Conselhos Temáticos.	122
Figura 63 – Proposta de Modelo de Governança do Sistema FIERGS.	123
Figura 64 – Principais Atividades e Produtos do Plano de Implementação.	124
Figura 65 – Cronograma proposto para a área de Defesa de Interesses.	125
Figura 66 – Modelo Proposto de Defesa de Interesses.	126
Figura 67 – Atribuições da Gerência de Articulação das Bases.	126
Figura 68 – Principais Atividades e Produtos da Consolidação da Integração dos Serviços Compartilhados.	127
Figura 69 – Cronograma Proposto para consolidação da Integração dos Serviços Compartilhados.	128
Figura 70 – Atribuições Áreas Inalteradas - Coordenadoria de Serviços Compartilhados (GEPES, GINFO e GENGE).	129
Figura 71 – Atribuições Áreas Inalteradas - Coordenadoria de Serviços Compartilhados (GECON, GEADM, GESUP, GEVEN).	129
Figura 72 – Principais Atividades e Produtos do Plano de Implementação – Modelo de Governança.	130
Figura 73 – Cronograma proposto para o Modelo de Governança.	131
Figura 74 – Diretrizes para o Programa de Transformação.	132
Figura 75 – Matriz de Responsabilidades.	133
Figura 76 – Ferramenta aprovadora de decisões.	133
Figura 77 – Registro de reuniões.	134
Figura 78 – Status de desenvolvimento de FT.	135
Figura 79 – Alterações de escopo.	136

Figura 80 – Resumo de ferramentas de apoio da Sistemática Z.....	137
Figura 81 – Project: Gráfico de Gantt.	138
Figura 82 – Listagem de pontos de controle e caminho crítico.....	139
Figura 83 – Relatório de sinal.	139
Figura 84 – Metodologia de redesenho de processo.....	140
Figura 85 – Relatório Geral de Progresso: painel de controle consolidado.	140

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	TEMA E OBJETIVOS	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	MÉTODO DE TRABALHO	19
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1	Atuação das organizações.....	22
2.1.2	Definições de MO.....	23
2.2	RAZÕES PARA REALIZAR UMA MO	24
2.3	A REALIZAÇÃO DE UMA MO.....	26
2.4	SISTEMÁTICAS DE MO.....	29
2.5	DIFICULDADES DE REALIZAR MO.....	35
2.6	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM MO.....	37
2.6.1	Gestão ativa e dedicada	41
2.6.2	Objetivos e metas clarificados	42
2.6.3	Acompanhamento freqüente.....	43
2.6.4	Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	44
2.6.5	Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades	45
2.6.6	Comunicação constante e eficiente.....	47
2.6.7	Mudança cultural	49
2.7	PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA UMA MO	52
2.8	CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	58
3.2	OBSERVAÇÃO E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DA MO.....	59
3.3	ANÁLISES APROFUNDADAS	59
3.4	AValiação GERAL DO PROCESSO DE MO	60
3.5	MODELO DE SISTEMÁTICA DE APOIO À MO	61
4	DISCUSSÃO E RESULTADOS	62
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	62
4.2	IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	63

4.2.1	Problemáticas de defesa de interesses e representações.....	63
4.2.2	Problemáticas do modelo organizacional e de gestão.....	64
4.2.3	Problemáticas do modelo de governança.....	66
4.3	OBSERVAÇÃO E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DA MO.....	67
4.3.1	Diagnóstico dos modelos de governança e gestão e do desempenho do Sistema FIERGS.....	68
4.3.2	Seleção de melhores práticas aplicáveis ao Sistema FIERGS.....	69
4.3.3	Formulação de modelos de governança e de gestão.....	70
4.3.4	Discussão e validação de prioridades e modelos.....	73
4.3.5	Detalhamento do modelo de governança e de gestão.....	74
4.4	ANÁLISES APROFUNDADAS.....	82
4.4.1	Sistemáticas utilizadas na implementação das alterações da MO do Sistema FIERGS....	83
4.4.2	Implementação de defesa de interesses e representações.....	86
4.4.3	Implementação do modelo organizacional e de gestão.....	87
4.4.4	Implementação do modelo de governança.....	89
4.5	AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE MO.....	90
5	MODELO DE SISTEMÁTICA DE APOIO À MO.....	94
5.1	COMUNICAÇÃO CONSTANTE E GESTÃO DA MO.....	99
5.2	DIAGNÓSTICO DOS MODELOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO E DESEMPENHO DA ENTIDADE.....	100
5.3	SELEÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS APLICÁVEIS.....	100
5.4	FORMULAÇÃO DE MODELOS DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO.....	101
5.5	DISCUSSÃO E VALIDAÇÃO DAS PRIORIDADES E MODELOS.....	102
5.6	DETALHAMENTO DA ALTERNATIVA DE MELHORIA SELECIONADA.....	102
5.7	IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS DE CURTO PRAZO.....	103
5.8	DEFINIÇÃO DE PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA DEMAIS MELHORIAS.....	103
5.9	PREPARAÇÃO DA ENTIDADE.....	104
5.10	EXECUÇÃO E CONTROLE.....	105
5.11	MONITORAMENTO.....	106
5.12	PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA.....	107
6	CONCLUSÃO.....	109
	REFERÊNCIAS.....	111
	APENDICE.....	114
	ANEXOS.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIERGS	Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.
CPM	<i>Critical Path Method.</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso.
MO	Mudança Organizacional.
MOs	Mudanças Organizacionais.
ONGs	Organizações não governamentais.
OSCIPs	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique.</i>
QFD	<i>Quality function deployment</i>
Sistema FIERGS	Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

As organizações caracterizavam-se pela utilização de um processo fabril de baixa escala de produção, distribuição somente local e com modelo de gestão supervisionado diretamente pelos proprietários; em suma, o sistema fabril da época era imerso em um ambiente bastante estável. A vida pacata destas organizações foi perturbada pela chegada das estradas de ferro e dos telégrafos, entre outras inovações, que trouxeram agilidade e informação para dentro das organizações, permitindo ampliar o comércio entre localidades (LIMA, 2003). Isso era apenas o começo de uma série de transformações e modernizações sucessivas que a sociedade viria a passar, em que as organizações iniciariam a avaliar a utilização dos recursos e matérias-primas, processos produtivos e ampliação da oferta de produtos antes localmente comercializados.

Aos poucos, as mudanças ditadas pela sociedade começaram a impactar de certa forma o processo fabril, ampliando a produção para escala geométrica e transformando mercados locais em mercados mundiais acessíveis e integrados. A tendência então seguiu a evolução conforme Wood Jr. (1995 p.17):

A sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, mais valorizado; a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, e o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano.

No entanto, o desafio das organizações é transformar-se de entidade burocrática, com estruturas hierarquizadas e de culturas que tendem ao isolamento, em organizações flexíveis que atendam aos anseios de seus clientes (LIMA, 2003), pois a “mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional” (MOTTA, 1998, p. 46).

A mudança organizacional (MO) é um desafio bastante audacioso, independente do tipo de entidade que esteja submetendo-se, podendo ser uma empresa privada, uma federação de indústrias, organizações não governamentais (ONGs), organização da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), ou mesmo governos, entre outras. Para cada um dos tipos de entidade, ou mesmo, para cada organização, o processo de realização da mudança é diferente, devido ao seu mercado de atuação, estratégia de atuação, composição societária e modelo de gestão, entre outros critérios.

A realização de uma mudança organizacional numa organização do tipo Federação de Indústrias – representante de interesses setoriais perante às demais entidades, através de ações focadas em liderança, representatividade e desenvolvimento industrial estadual e nacional – torna-se desafiadora pelo caráter político da entidade, que atende demandas das indústrias que representa frente a decisões puramente técnicas ou administrativas. O tipo de modelo de gestão de federações de indústria é caracterizado como presidencial, com mandatos de três anos, havendo somente uma reeleição, característica esta que contribui para ampliar a complexidade da MO.

Independentemente da caracterização organizacional da entidade que optar por realizar uma MO, é válido esta venha utilizar-se de sistemáticas de apoio, dado que estas objetivam auxiliar o desenvolvimento das propostas, de forma estruturada, para alinhar ações e priorizar atividades, possibilitando o alcance dos resultados esperados. No entanto, somente a utilização de uma sistemática de apoio à MO não significa a garantia do alcance dos resultados esperados, pois existem fatores críticos de sucesso que interferem diretamente no desenvolvimento desta iniciativa.

A questão que a presente dissertação busca responder é qual a sistemática de apoio que resulta na maior interferência positiva dos FCS em uma MO para entidades do tipo federação de indústrias.

1.1 TEMA E OBJETIVOS

Esta dissertação tem como tema principal o estudo de Mudança Organizacional e seus fatores críticos de sucesso, especificamente em organizações do tipo de Federação de Indústrias. O âmbito desta dissertação fica restrito ao programa de transformação do Sistema FIERGS, realizado nas áreas meio e fim do CIERGS, ou seja, as áreas de suporte do Sistema FIERGS e as de atividades fim do CIERGS, que juntas são conhecidas como *Holding* do Sistema FIERGS. O programa de transformação do Sistema FIERGS iniciou em junho de 2005, a partir da posse de uma nova Presidência do Sistema FIERGS.

O objetivo geral desta dissertação é estruturar e propor uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características e buscando

a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso.

Os objetivos específicos desta dissertação são:

- a) Estruturar a compreensão de MO através do Programa de Transformação do Sistema FIERGS, realizado na complexidade da Federação de Indústrias do estado do Rio Grande do Sul.
- b) Levantar, identificar e registrar os procedimentos, ações realizadas e resultados para desenvolver um processo de reestruturação organizacional em uma federação de indústrias.
- c) Descrever, analisar e comparar as sistemáticas utilizadas em MO, no âmbito de federação de indústrias, baseando-se nos fatores críticos de sucesso resultantes de suas aplicações.

1.2 JUSTIFICATIVA

É importante aprofundar o conhecimento no tema de MO devido à dinamicidade com que as estruturas organizacionais de empresas tornam-se obsoletas e ultrapassadas (WOOD JR., 1995), pois se acredita na necessidade do contínuo aprofundamento sobre o assunto.

Esta dissertação de mestrado aborda o tema MO, sendo bastante complexa dada à inexistência formal de um padrão de desenvolvimento que assegure o alcance dos resultados propostos em razão das diferentes variáveis que compõem a MO. As características que influenciam este tipo de iniciativa são: natureza de atuação da empresa – indústria, ONG, federação, prestador de serviço; forma de acompanhamento da iniciativa – equipe interna, consultoria; resultados esperados de uma MO – abrangência, seja parcial ou total; entre outros fatores. Devido à particularidade destas características em cada instituição, torna-se restrita a comparação entre iniciativas de MO.

No entanto, pesquisas realizadas nos casos registrados de MO afirmam que a grande maioria resulta em fracasso, como explicitado por Senge:

Dois estudos independentes, no início dos anos 90, um publicado por Arthur D. Little e outro pela McKinsey & Co, descobriram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade Total estudados, cerca de dois terços acabavam sendo suspensos porque deixavam de produzir os resultados esperados. A reengenharia não teve melhor êxito; inúmeros artigos, incluindo alguns dos fundadores da reengenharia, apontam para um índice de fracasso de aproximadamente 70 por cento (SENGE, 2000, p. 16).

Com tamanho percentual de insucessos e desistências, convém analisar estrategicamente o interesse da alta administração em realizar uma MO – principalmente se a entidade em questão caracteriza-se pela existência de interferências políticas na sua atuação, trocas periódicas de mandato (inexistência de proprietário), oferta de produtos e serviços de complexa apuração de ganhos – potencializando as chances de fracasso da organização numa MO. Essas características são comumente identificadas em Federações de Indústrias como, por exemplo, no Sistema FIERGS.

Um ponto favorável, no entanto, são as lições aprendidas em uma MO, pois geram ganhos para outras iniciativas de MO, através da comparação de resultados alcançados, da análise de técnicas utilizadas para antever Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e do amortecimento dos transtornos gerados pela MO na organização.

Desta forma, segundo Gonçalves (2000), a entidade que se propõe a realizar uma MO poderá obter ganhos bastante significativos, proporcionais aos desafios propostos e ao envolvimento da alta administração em concretizá-los. Esses ganhos estão relacionados diretamente aos objetivos propostos, sendo fundamentalmente financeiros, pela redução de gastos; investimentos em ferramentas para aperfeiçoamento de processos; redução do tempo de realização de atividades, principalmente em atividades administrativas; ampliação na atuação da atividade fim, foco em resultados; entre outros ganhos de maior dificuldade de mensuração.

Enfim, acredita-se na contribuição desta dissertação para a consolidação dos conhecimentos em MO e a ampliação destes em sistemáticas de apoio e FCS resultantes de sua aplicação, no âmbito de uma Federação de Indústrias.

1.3 MÉTODO DE TRABALHO

De acordo com Andrade (1997), um trabalho científico pode ser classificado de acordo com os seguintes critérios: finalidade, objetivo e natureza. No que diz respeito à finalidade, uma pesquisa pode ser classificada como fundamental ou aplicada. No caso de fundamental, a pesquisa busca fornecer novos conhecimentos, mas sem prever a aplicação. No caso de aplicada, a pesquisa é focada no atendimento de fenômenos contemporâneos, dentro de um contexto da vida real, que é o constante processo de mudança nas organizações (YIN, 1994), com o intuito de contribuir para a solução de problemas concretos. Nesse critério, esta dissertação é classificada como *pesquisa aplicada*, pelo fato de gerar conhecimentos para aplicação prática, buscando solucionar problemas específicos (GIL, 1995) relacionados às mudanças organizacionais (MOs) em federações de indústrias.

Em relação aos objetivos, uma pesquisa científica pode ser classificada como: exploratória, descritiva ou explicativa. No caso de exploratória, esta tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre um determinado assunto e serve de base para outro tipo de pesquisa. Na descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador. A pesquisa explicativa, além do registro, análise e da interpretação dos fatos, busca-se identificar suas causas. A pesquisa explicativa tem por finalidade aprofundar o conhecimento da realidade (ANDRADE, 1997). Assim, sob este critério, esta dissertação constitui-se em uma *pesquisa explicativa*, propondo-se a estruturar e propor uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso, através de um caso prático.

Para Andrade (1997), os procedimentos adotados para se obter dados se dão através dos seguintes tipos de pesquisa: bibliográficas, documentais e de campo. Quando a documentação analisada é de fontes secundárias como: livros, documentos bibliográficos – essa pesquisa é dada como bibliográfica. No caso da pesquisa estar baseada em documentos primários ou originais, tais como: dados estatísticos, documentos históricos – essa deve ser classificada como documental. De forma inversa, pesquisa de campo é realizada a partir da observação da realidade, conforme o acontecimento dos fatos, como o caso desta dissertação, explicitado no capítulo de procedimentos metodológicos.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A delimitação desta dissertação pode ser descrita de duas maneiras: abrangência organizacional, referindo-se a questões relacionadas ao envolvimento de entidades e demais problemáticas organizacionais.

A abrangência organizacional é uma limitação desta dissertação, dado que a aplicação do estudo de caso é no Sistema FIERGS e este é composto pelas entidades SESI, SENAI, IEL e CIERGS. No entanto, a delimitação se dá devido às propostas de alterações organizacionais serem focadas para as áreas compartilhadas, CIERGS e IEL/ RS. Portanto, as entidades SESI e SENAI não são escopo de análise deste estudo de caso.

A delimitação das demais problemáticas organizacionais refere-se, a análise e descrição dos demais processos e problemáticas organizacionais, bem como ferramentas, metodologias e sistemáticas utilizadas pelo Sistema FIERGS, não estão contido nos objetivos deste trabalho. Exemplifica-se esta delimitação pelo processo de planejamento estratégico e a utilização da ferramenta de *Balanced ScoreCard*. Desta maneira, esta dissertação está focada na compreensão das sistemáticas de apoio à MO utilizadas no estudo de caso analisado e os fatores críticos de sucesso envolvidos neste processo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos. No primeiro é introduzido o tema deste trabalho, destacando os seus objetivos e as justificativas de realização, seguidos pelo método de desenvolvimento e a delimitação de abordagem da presente dissertação de mestrado.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, abordando o que é uma MO, seus conceitos, características, razões de realização, bem como sistemáticas de apoio, dificuldades na realização da MO e os FCS enfrentados nesta iniciativa, tais como: gestão ativa e dedicada, objetivos e metas claros, acompanhamento freqüente, disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados, alocação bem definida dos papéis e responsabilidades,

comunicação constante e eficiente, e mudança cultural. Este capítulo ainda aborda a preparação de uma empresa para uma MO e é finalizado pelas considerações a respeito da revisão bibliográfica.

No terceiro capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para estruturar e propor uma sistemática de apoio para MO, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso, no estudo de caso, sendo este denominado Programa de Transformação do Sistema FIERGS. Os procedimentos metodológicos são compostos pelas tarefas: identificação da problemática, observação e diagnóstico preliminar, análises aprofundadas, avaliação geral do processo.

O quarto capítulo se refere à discussão do estudo de caso, através da aplicação dos procedimentos metodológicos, sendo estes os mesmos citados no terceiro capítulo. O quinto capítulo, também se utiliza dos procedimentos metodológicos explicitados no terceiro capítulo, refere-se à estruturação e proposição de uma sistemática de apoio para MO, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso. O resultado do quinto capítulo, também baseado na aplicação dos procedimentos metodológicos, é o modelo de sistemática de apoio à MO para entidades do tipo federações de indústrias.

O sexto capítulo trata da conclusão desta dissertação de mestrado, sendo realizadas considerações em relação aos resultados deste estudo de caso no Sistema FIERGS, além de proposição de estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico sobre MO, sistemáticas e fatores críticos de sucesso (FCS), utilizados como base teórica na análise do caso prático e na proposição de uma sistemática de apoio.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Este capítulo inicia-se com o entendimento sobre o tema proposto nesta dissertação, aprofundando os conceitos, razões e efeitos das mudanças em uma organização, além de sistemáticas de apoio e fatores críticos que influenciam positiva ou negativamente o alcance dos resultados. Este capítulo amplia e consolida o entendimento deste tema complexo.

2.1.1 Atuação das organizações

As organizações são compostas de um conjunto de atividades com elementos comuns que permitem o agrupamento de pessoas e atividades (KANTER et al., 1992). A busca por melhores níveis de desempenho é o resultado do processo de descoberta de oportunidades, podendo ser através de uma MO, em que é necessário que a empresa deposite grandes esforços na criação de idéias inovadoras (MANDELLI, 2003), favorecendo atingir o desempenho esperado (AZEVEDO, 1997). O interesse de uma entidade pela MO pode ser decorrente do fator ambiental interno ou externo, buscando modernizar as estruturas e processos no enfrentamento de um novo cenário competitivo, ou ainda, uma visão do conceito de mudança como um processo constante (MENDONÇA; VIEIRA, 1999). Essa constante busca pela adequação organizacional tem como objetivo tornar a empresa mais competitiva no mercado, utilizando a inovação como matéria-prima e os empregados como alavancas das novas idéias (AZEVEDO, 1997), em que “a mudança deve ser realizada numa velocidade compatível com a demanda exigida” (BOFF; ANTUNES JÚNIOR, 1995, p. 8). Ressalta-se que:

A competitividade não é adquirida exclusivamente através da diminuição de tamanho e da redução de custos, mas sim de um conjunto de elementos que envolvem, também, inovações tecnológicas e gerenciais, características do ambiente organizacional, dentre outros. Entretanto, diminuir para crescer parece estar se tornando um imperativo no cenário organizacional (MENDONÇA; VIEIRA, 1999, p.3).

Então, a MO está diretamente relacionada à competitividade de uma empresa, sendo assim, importante definir conceitualmente o que neste texto se entende por mudança organizacional.

2.1.2 Definições de MO

Uma empresa é caracterizada por algumas dimensões, que reunidas definem a atuação organizacional e sua competitividade no mercado. As dimensões são: a estratégia, visão de futuro e planejamento de ações para o alcance de objetivos; os processos e rotinas, conhecimento sistematizado; a tecnologia, equipamentos e infra-estrutura; os funcionários e talentos (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000). Qualquer tentativa de adequação organizacional de uma empresa, na busca por competitividade, é compreendida como a necessidade de MO, que se caracteriza e entende através dos conceitos consolidados (Figura 1).

A definição de MO é dada a partir das onze definições de autores identificados em que, alguns deles, como Bruno-Faria (2003), Araújo (1982), Bressan (2001), Porras e Robertson (1992), Lima (2003), Wood Jr. (2000) e Mandelli (2003), frisam aspectos que devem fazer parte do conceito de MO: estímulo interno ou externo; ações da planejadas ou não; foco em atingir os resultados esperados; abrangência na organização. Notam-se algumas diferenças entre os conceitos propostos pelos autores conforme a Figura 1.

Porém, devido a sua maior concisão e abrangência, o conceito que define MO para esta dissertação é o proposto por Lima (2003), trata-se de qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais: pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, ou relações entre organização e seu ambiente – que gerem conseqüências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.

Enfim, a partir da conceituação de MO, compreende-se a dimensão deste processo em

uma empresa, e exemplo disto é que “uma organização pode facilmente mudar um produto ou indivíduo isoladamente. Mas mudar, digamos, a visão ou a estrutura sem mudar nada mais é tolo, somente um gesto vazio” (LIMA, 2003, p. 37). Então, compreende-se uma MO como uma iniciativa que se refere ao crescimento competitivo da organização, para encarar uma nova maneira de se posicionar frente ao mercado.

Conceitos consolidados	Autor
Qualquer modificação nos componentes organizacionais significativas (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura) – sejam estas planejadas ou não, formais ou informais – que atinjam a maioria dos membros da organização e tenha objetivo de melhoria de desempenho organizacional, em resposta às demandas internas ou externas.	Bressan (2001)
Toda alteração ocorrida na organização, planejada ou não, decorrente de fatores internos ou externos à mesma, que trazem impactos nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer informação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais pró-ativas e direcionadas para obtenção das metas organizacionais estabelecidas.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, mantendo a congruência entre os componentes organizacionais.	Nadler et al. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica ou ponto de vista individual, que possibilita pessoas pensar e falar sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desabrocham durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, que objetivam a mudança planejada do ambiente de trabalho, para elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada – por pessoal interno ou externo à organização – que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja integralmente os componentes: comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
O desempenho de uma empresa depende de como a mesma adapta-se em função do ambiente na qual atua, moldando-se em função do tipo de negócio, mercado inserido, produtos produzidos ou estilo de gestão instalado.	Mandelli (2003)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais: pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, ou relações entre organização e seu ambiente - que gerem conseqüências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.	Lima (2003)

Figura 1 - Conceitos consolidados de MO

Fonte: Adaptado de LIMA (2003).

2.2 RAZÕES PARA REALIZAR UMA MO

Por que mudar a estrutura de uma empresa? Qual a razão que faz com que empresas que já dominam grande parte do mercado busquem continuamente melhorias organizacionais?

Respondendo a estas perguntas, Lima (2003) afirma que é uma questão de tempo para a compreensão da necessidade de uma MO, sendo consequência de uma reação aos eventos externos à organização, em que englobam alterações fundamentais no comportamento humano, padrões de trabalho e a utilização de recursos tecnológicos, acresce Herzog (1991) apud Wood Jr. (1995). O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores organizacionais e vislumbrando vantagem competitiva no mercado em que atua (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005), pois:

As empresas têm pelo menos três motivos para se adaptarem: tirar o atraso das décadas que passam sem realizar maiores ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprender a modificar-se continuamente, e simplesmente corrigir o que se provou não estar correto no desenho das empresas convencionais (GONÇALVES, 1998, p. 7).

A motivação de uma empresa para a MO pode ser, segundo Want (1990) apud Wood Jr. (1995), classificada conforme cinco categorias por: opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão interna ou externa; operação, para fazer frente a deficiências específicas; direção, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamentação, quando a própria missão é alterada; e totalidade, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência. Gonçalves (2000) acredita que o principal fator motivador à MO é a busca por tornar-se mais empreendedora, assim, ficando mais próxima do cliente. Mandelli (2003) inclui, como razão para realizar uma MO, a ampliação da capacidade de produção; alteração nos setores da economia, proveniente de alterações de políticas de governo; readequação da marca; alteração de estrutura organizacional e processos obsoletos; adoção de novas tecnologias (automação); tendências econômicas globais; mudança dos valores culturais e de responsabilidade social; oportunidades de demanda que requerem respostas no curto prazo; aumento da amplitude do negócio.

As razões citadas são argumentos para uma MO ocorrer, pois o resultado esperado desse redesenho interno geralmente visa a redução de custos e aumento da flexibilidade organizacional, em que quanto maior e mais antiga for a empresa, mais lentos poderão ser os mecanismos de crescimento ((KANTER et al., 1992). Portanto, uma organização de futuro deve estar voltada aos clientes, à qualidade dos produtos e serviços oferecidos e à sociedade, através da responsabilidade social (WOOD JR., 1995).

Em suma, o ambiente externo ou interno de uma organização não assegura a continuidade da organização, necessitando de constantes análises organizacionais, revisando o modelo de gestão e atuação da entidade, cabendo a decisão de mudar somente à alta administração (MANDELLI, 2003).

2.3 A REALIZAÇÃO DE UMA MO

As empresas que buscam uma MO visam atingir o alto desempenho demandado pelo mercado que, para Azevedo (1997), trata-se do redimensionamento dos limites da empresa e conseqüentemente, refletindo sobre: processos, linhas de comando, sistemas, infra-estrutura e tecnologia de informação, entre outros; em que “reprojetar esses processos implica reprojetar cargos, procedimentos, sistemas e tecnologia que sustentam esses processos, treinar pessoas para atingir o novo desempenho ou para realizar as tarefas diferentes e remover as barreiras da mudança” (AZEVEDO, 1997, p. 28). Não basta simplesmente mudar a maneira de fazer as atividades. Para manter as alterações é necessário:

Gerenciar a inovação, equilibrando o passado, o presente e o futuro: alterar e preservar de forma constante, e saber reconhecer o obsolescimento de um passado relevante. A mudança é inevitável, mas nem todas as dimensões da organização podem e devem ser alteradas o tempo todo; alguma estabilidade continua a ser necessária até como referência à própria mudança (MOTTA, 1998, p. 220).

Antes de qualquer iniciativa de MO, porém, deve-se conhecer profundamente a empresa, para assim planejar as alterações a serem propostas, pois para Lima (2003 p.32):

Determinar o início e o fim do processo é tarefa praticamente impossível, já que esses momentos se dissolvem no fluir constante da vida organizacional. No entanto, pode-se com certeza, afirmar quanto a esses processos planejados que de fato a mudança descontínua demanda mais tempo do que a contínua e que envolve profundas dificuldades para ser realizada.

Uma pesquisa sobre transformação organizacional, realizada pela *Harvard Business Review* (HBR), envolvendo diferentes tipos de organizações – como agências de governo,

empresas multinacionais, ONGs, entre outras – identificou que para realizar uma MO, os líderes desta iniciativa devem estruturar e realizar uma campanha de persuasão, semanas ou meses antes de efetivamente definir a composição do plano da MO (GARVIN; ROBERTO, 2005). Para o planejamento da MO ser aceito e adotado, Garvin e Roberto (2005) defendem que o Presidente da entidade deverá ter sua campanha de persuasão, focando criar um ambiente receptivo à MO permanente, começando antes do primeiro dia de trabalho – ou se o Presidente já estava no cargo, anterior ao início do desenvolvimento de ações – continuando por muito tempo depois de anunciada a proposta da MO (GARVIN; ROBERTO, 2005).

Garvin e Roberto (2005) propõem oito fases para persuadir a MO, Figura 2, em que cada uma colaborará positivamente para o alcance dos resultados almejados: 1ª – estabelecer o senso de urgência da iniciativa, de acordo com o mercado que a empresa está inserida; 2ª – formar uma equipe de pessoas que direcione a iniciativa na empresa; 3ª – estruturar a visão para ser alcançada; 4ª – estruturar canais de comunicação da nova visão; 5ª – sensibilizar os funcionários para a MO e a necessidade da mudança de comportamento; 6ª – criar sistema de ganhos e recompensas para metas atingidas de MO; 7ª – implementar as melhorias propostas pela nova visão; 8ª – processo permanente de MO. Mandelli (2003) defende que o primeiro passo de uma MO, dentre o conjunto de atividades contido no planejamento da MO, consiste no entendimento da situação organizacional atual, através de entrevistas com executivos, captação de posicionamentos e comportamentos. Essa tarefa é realizada por uma equipe interna ou externa (consultoria), para que se adquira o conhecimento necessário para a proposição das alterações.

A dificuldade de realizar uma MO está contida na “compreensão mais simples de um problema e sua solução, associada à noção de urgência em instituir um método mais simples, rapidamente poder fornecer a inovação pela qual tanta empresa anseia” (AZEVEDO, 1997, p. 38). Assim, comete-se o erro de ignorar a inexistência de soluções ou sistemáticas prontas para serem utilizadas – sendo cada caso, um caso – essas devem ser adequadas conforme as necessidades da empresa, antes de serem colocadas em prática. Para Duck (1993) o problema é simples: a MO é separada em partes e estas partes são geridas. Porém, numa MO o propósito é gerenciar a dinâmica e não as partes. Assim, o desafio passa a ser o pensamento com foco estratégico e não a execução das atividades, em que o maior ganho é ensinar os funcionários a pensar estrategicamente, antecipando problemas antes que estas aconteçam e identificando

oportunidades de melhorias (DUCK, 1993).

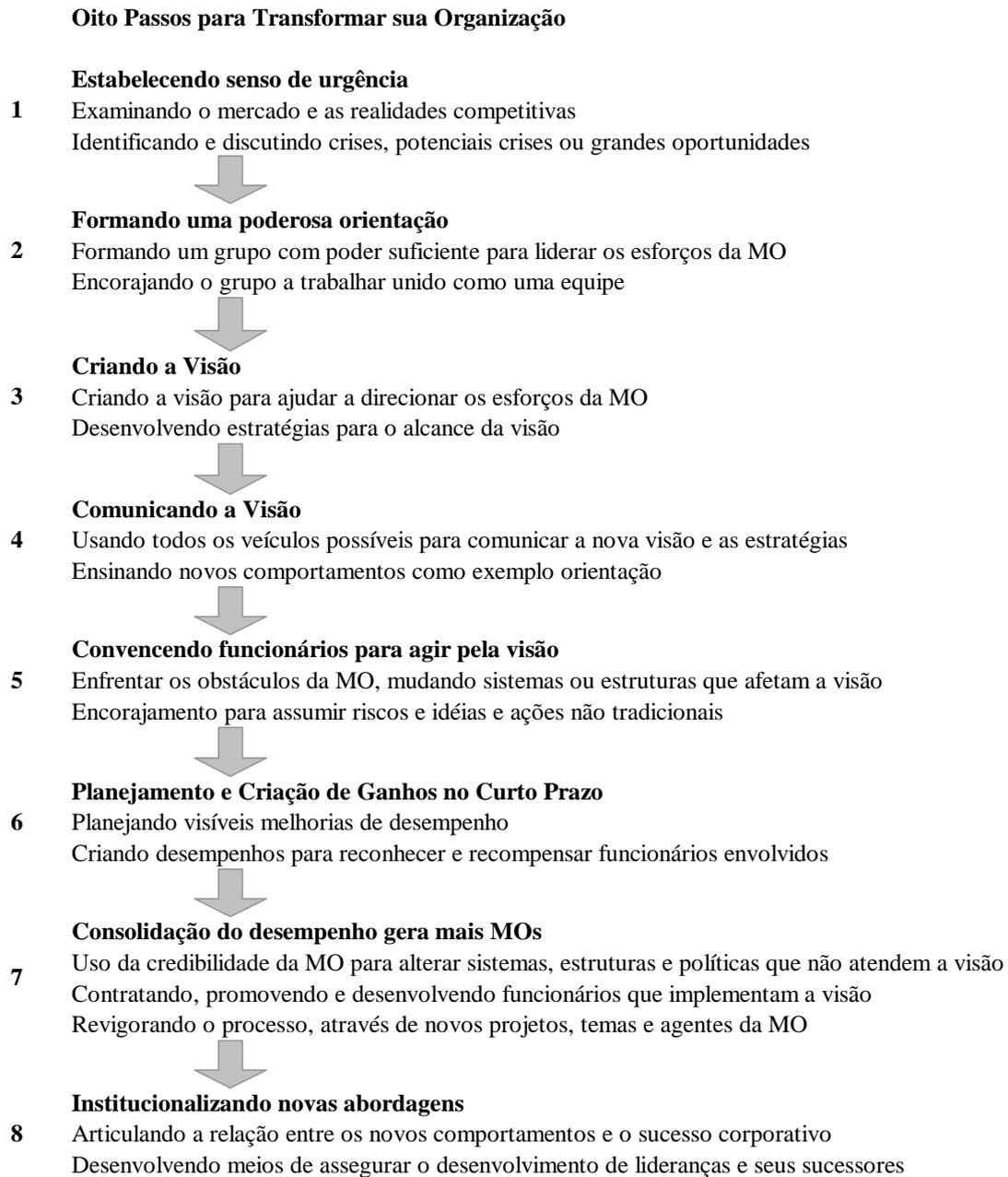


Figura 2 - Processo de persuasão à MO.
 Fonte: traduzido de Garvin e Roberto (2005).

Segundo Duck (1993), a metáfora que relaciona MO é o balanceamento do movimento, em que os esforços para a MO não devem atender partes isoladas, mas balancear as partes em prol do conjunto destas. Para gerenciar a MO, o ponto crítico é entender como cada parte interfere na outra, e que alterando uma determinada parte da MO, todas outras serão reflexo desta mudança, de como a seqüência e o ritmo afetam a estrutura.

Uma maneira de integrar os esforços para a MO é acompanhá-la através de uma metodologia de projetos, pois relaciona atividades como o planejamento, plano de ação, cronograma físico-financeiro, indicadores de desempenho, entre outras (BARCAUI; QUELHAS, 2004). De uma forma ampla, um projeto pode ser conceituado conforme a Figura 3.

Conceitos de Projeto	Referencial
Processo único, que consiste no grupo de atividades coordenadas e controladas, com data de início e término de atividades, sendo empreendido para alcance de objetivos com requisitos específicos, que incluem limitações de tempo, custo e recursos;	Norma ISO 10006 (1997) apud Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002).
Organização de pessoas que buscam atingir propósitos e objetivos específicos, envolve gastos, ações de alto risco, prazos, custos definidos, relacionados ao atendimento de uma expectativa de desempenho.	Tuman (1983) apud Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002).
É um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.	PMBOK (2000, p.4).

Figura 3 - Conceituação de Projetos
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A partir dos itens mencionados neste capítulo, é possível mensurar a complexidade de se realizar uma MO, pois envolve um grande número de variáveis a serem orquestradas. O item a seguir aborda metodologias disponíveis na literatura que, apesar de escassas, facilitam e padronizam a estruturação das alterações, possibilitando a ampliação das propostas a serem formuladas para a adequação organizacional, frente às demandas de mercado.

2.4 SISTEMÁTICAS DE MO

O principal objetivo de uma empresa utilizar uma sistemática de MO é auxiliar no desenvolvimento das propostas, de forma estruturada, alinhando as ações que se inter-relacionam

através da priorização de atividades frente às demais, possibilitando à empresa o alcance do novo modelo de atuação. Porém, o simples fato de utilizar uma determinada sistemática de apoio à MO utilizada por outra empresa, não garante o alcance de todos os resultados esperados, pois existem fatores que interferem diretamente no desenvolvimento desta iniciativa; assim, uma mesma sistemática gera resultados diferentes quando aplicada em diferentes realidades organizacionais. Desta maneira, convém analisar cuidadosamente os fatores que interferem no resultado gerado por uma sistemática de apoio, antes de adotá-la para a entidade.

Da totalidade, 70% dos casos de MO são considerados fracassados – afirmam dois estudos, publicados por Arthur D. Little e McKinsey & Co – que centenas de MOs estudadas acabavam sendo suspensas por deixarem de produzir os resultados esperados, apontando, assim, um alto índice de fracasso (SENGE, 2000).

Há alguns anos MOs são realizadas, porém existe pouca literatura registrando estes casos e que aborde ferramentas de apoio utilizadas neste tipo de processo. Nos casos que explicitam a sistemática adotada, os critérios de seleção da mesma são desconhecidos. A dificuldade para se obter literatura sobre sistemáticas de apoio à MO ocorre devido aos fatores: diversidade de casos de MO; cada caso envolve diferentes características organizacionais; uma prática adotada em uma MO que resulte em sucesso, não significa que em outro caso sua aplicação gerará ganhos organizacionais semelhantes. A maior parte das MO são realizadas em empresas através de consultorias especializadas, que consideram as sistemáticas de apoio como tecnologia própria de trabalho, não as disseminando.

No entanto, encontram-se alguns exemplos de casos de MO que descrevem os acontecimentos, apresentando a situação atual, alterações realizadas, dificuldades encontradas e resultados gerados pelo processo (Figura 4), mas sem esclarecer os critérios de seleção das alternativas, a maneira de inibir as dificuldades, ou mesmo como implementar as mudanças e quais sistemáticas e ferramentas de apoio que devem ser utilizadas.

Neste contexto, a utilização de melhores práticas, ou mesmo comparativos, gera uma reação organizacional positiva: estímulo ao aprendizado. No entanto, as semelhanças com as melhores práticas acabam aqui. As dificuldades enfrentadas ou ainda presentes para alcance do

modelo de sucesso não são visíveis, pois se as melhores práticas pudessem ser vistas de dentro da entidade, verificar-se-ia que as circunstâncias que levam ao sucesso do modelo proposto são diversas da entidade que se compara. Melhores práticas são complexas de serem copiadas, podendo gerar dificuldades ainda maiores na realização da MO (PASCALE; STERNIN, 2005).



Figura 4 - Proposta de MO
Fonte: Obolensky (1994, p. 81)

Dentre a literatura pesquisada, identificaram-se cinco sistemáticas de apoio à MO. A primeira sistemática de apoio, proposta por Davenport (1990) apud Boff e Antunes Junior (1995 p. 14), é composta por cinco etapas, que consiste em:

- (1) desenvolver a visão do negócio e os objetivos de processo;
- (2) identificar os processos críticos a serem redesenhados;
- (3) compreender e medir os processos existentes;
- (4) identificar os níveis da Tecnologia de Informação e;
- (5) desenhar e construir um protótipo do processo parte de uma formulação do tipo exclusivamente prescritiva centrando suas preocupações na lógica do processo.

A segunda sistemática, dentre as cinco identificadas, de Kettinger (1997) apud Torres (2002), é constituída de seis etapas: visualizar, iniciar, diagnosticar, redesenhar, reconstruir e avaliar, que são subdivididas em atividades (Figura 5), em que são propostos métodos, técnicas e ferramentas de auxílio à sistemática, tais como: PERT; CPM; diagrama de Pareto; QFD; *benchmark*; análise de cadeia de valor; diagrama de afinidade e método Delphi.

A terceira sistemática, proposta por Rodrigues e Nakayama (2000), está calcada em cinco etapas de realização, que envolve a identificação e seleção dos processos; identificação dos instrumentos de mudança; desenvolvimento de visão de atividades e dos objetivos do processo; entendimento e medição dos processos existentes; planejamento e construção de um novo processo (Figura 6).

Etapas	Atividades				
	A1	A2	A3	A4	A5
Visualizar	Estabelecer gerenciamento, comprometimento e visão do projeto.	Descobrir as oportunidades de reestruturação	Identificar os níveis de TI	Selecionar processos	
Iniciar	Informar <i>stakeholder</i>	Organizar equipes de reestruturação	Conduzir planejamento do projeto	Determinar processos externos e requisitos de clientes	Identificar desempenhos
Diagnosticar	Documentar processos existentes	Analisar processos existentes			
Redesenhar	Definir e analisar novos conceitos de processos	Elaborar o protótipo de projeto de um novo processo	Redesenhar a estrutura de RH	Analisar e desenhar os Sistemas de Informação	
Reconstruir	Reorganizar	Implementar Sistemas de Informação	Treinar usuários	Reprocessar	
Avaliar	Avaliar o desempenho de processos	Unir o desempenho de melhoria contínua			

Figura 5 - Sistemática de MO genérica proposta por Kettinger (1997) apud Torres
Fonte: Adaptado de Kettinger (1997) apud Torres (2002).

Etapa	Atividades
Identificação e seleção dos processos	Enumerar os principais processos; determinar os limites dos processos; avaliar relevância estratégica de cada processo; julgar condições reais de cada processo;
Identificação dos instrumentos de mudança	Identificar oportunidades potenciais, tecnológicas e humanas, para aprimorar o processo; identificar fatores tecnológicos e humanos potencialmente limitadores; pesquisar oportunidades de aplicação a processos específicos; determinar limitações de aceitação;
Desenvolvimento de visão de atividades e dos objetivos do processo	Avaliar estratégias existentes para as direções dos processos; consultar clientes de processo; efetuar <i>benchmark</i> para desempenho de processo; formular objetivos do desempenho do processo; desenvolver atributos de processo;
Entendimento e medição dos processos existentes	Descrever atual fluxo do processo; medir o processo em termos de objetivos do novo processo; avaliar o processo em termos dos atributos do novo processo; identificar problemas com o processo/ deficiências; identificar melhorias de curto prazo no processo; avaliar atual TI;
Planejamento e construção de um novo processo	Discutir alternativas de projeto; avaliar possibilidade de execução, risco e vantagem das alternativas, selecionando a alternativa de projeto preferida; prototipar projeto do novo processo; desenvolver uma estratégia de migração; implementar novas estruturas organizacionais e sistemas.

Figura 6 – Sistemática de MO proposta por Rodrigues e Nakayama
Fonte: Adaptado de Rodrigues e Nakayama (2000).

A quarta proposta de sistemática de apoio à MO, dentre as cinco identificadas, de Lorange et al. (1994), classifica as atividades a serem desenvolvidas em dois tipos –

características primárias condicionantes, mecanismos secundários – e relaciona-as nas etapas de desenvolvimento: avaliação ambiental, condução da mudança, conexão estratégica e mudança operacional, recursos humanos como recursos e responsabilidades e coerência (Figura 7).

	Avaliação Ambiental	Condução da Mudança	Conexão estratégica e mudança operacional	Recursos Humanos como recursos e responsabilidades	Coerência
Características primárias condicionantes	1. Disponibilidade do pessoal-chave; 2. Caráter interno da organização; 3. Pressão ambiental e dramas relacionados; 4. avaliação ambiental como uma atividade multifuncional;	1. Criação de um contexto legítimo; 2. Criação de capacidade; 3. Construção do conteúdo e da direção;	1. Justificativa da necessidade; 2. Capacidade Construída para ações apropriadas; 3. Visão, valores e direção do negócio;	1. Identificação de RH; 2. Adição de características para criar força positiva na mudança de RH; 3. Demonstrar necessidades para mudança de pessoas e negócios;	1. Consistência; 2. Consonância; 3. Vantagem; 4. Praticidade;
Mecanismos secundários	5. Planejamento e Marketing; 6. Construção de redes com os principais interessados.	4. Operacionalização da agenda; 5. Criação de massa crítica para a mudança; 6. Necessidade de comunicação; 7. Alcance do sucesso; 8. Mudança contínua; 9. Coerência sustentável.	4. Estratégia de ação emergente; 5. Apontar gerentes de mudanças, estruturas relevantes e alvos exatos; 6. Revisão da comunicação; 7. Sistema de recompensas; 8. Clima de negociação para alcance de alvos; 9. Mudança de visão original ao invés do contexto local; 10. Monitoramento e ajuste.	4. Ações de suporte em vários níveis; 5. Associar ações de RH as necessidades de negócio; 6. Mobilizar influências externas; 7. Devoção; 8. Construção de ações de RH e instituições que se reforcem.	5. Liderança; 6. Equipe com gerenciamento maduro e integra; 7. Intenção e implementação únicos; 8. Desenvolvimento de bases de conhecimento; 9. Coerência inter-organizacional; 10. Gerenciamento de mudanças inter-relacionadas.

Figura 7 - Sistemática de MO genérica proposta por Lorange et al.
Fonte: Adaptado de Lorange et al., 1994.

Kotter (1995) cita algumas lições a serem aprendidas em uma MO. A mais comum é que este processo requer um determinado tempo de realização, bastante considerável, para permear por uma série de fases que, se ultrapassadas, gerarão a falsa impressão de agilidade e resultados insatisfatórios. Outra lição refere-se aos erros críticos, também conhecidos como FCS, ocorrendo em qualquer fase da MO, porém resultando em um impacto devastador. A quinta e última sistemática, proposta por Kotter (1995), é composta por quatro fases (Figura 8). Ele considera essencial convencer os funcionários que a MO é imprescindível, primeiro passo da sistemática, pois iniciar uma MO requer a cooperação dos funcionários que, sem motivação, não auxiliarão no alcance de resultados. Este passo é necessário para se obter resultados significativos, através de seus funcionários, na busca por alterar a realidade da entidade em prol de competitividade,

avanços tecnológicos e desempenho financeiro. O autor afirma ainda que mais da metade das empresas que realizam uma MO falham na primeira etapa e uma das razões para tantas falhas, possivelmente, seria subestimar a dificuldade de envolvimento dos funcionários, pois esta iniciativa implica na alteração de processos, estruturas, sistemas e recursos humanos. Além disso, buscando acelerar o alcance dos resultados, executivos acreditam que esta primeira etapa é tempo perdido e as alterações organizacionais devem iniciar rapidamente, porém, acabam deparando-se com situações extremamente complexas e de poucas alternativas, resistência de funcionários carreiristas e gerando acontecimentos fora do controle, que se refletirão – no curto prazo – em resultados não alcançados ou diferentes do proposto (KOTTER, 1995).

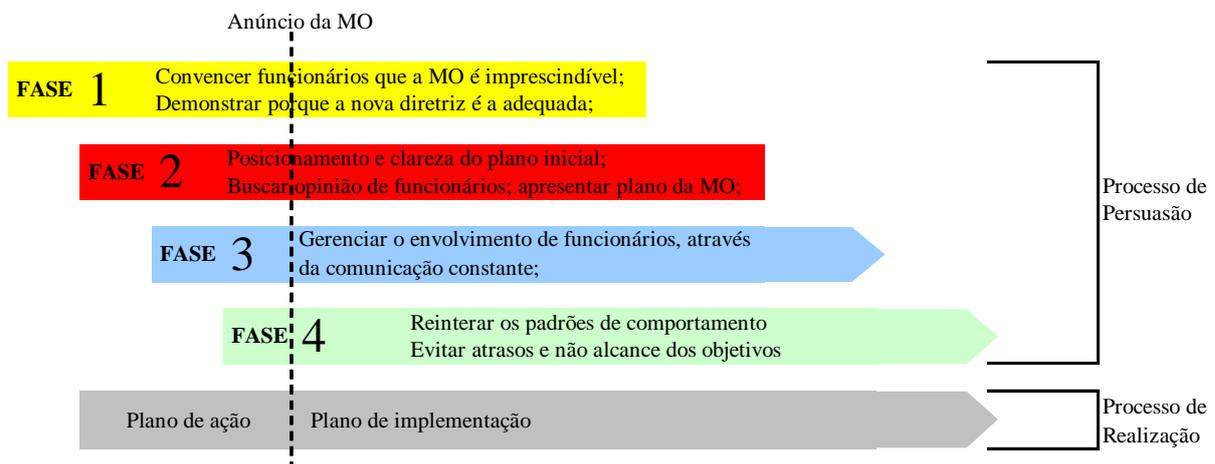


Figura 8 - Sistemática de MO proposta por John P. Kotter (1995).
Fonte: adaptado de KOTTER, 1995.

Dada as cinco sistemáticas identificadas para apoiar a realização de uma MO, Mandelli (2003) sugere a utilização da ferramenta 7Ss para identificar aspectos atuais e relevantes do negócio. A ferramenta 7Ss é composta por: *Structure* (estrutura organizacional), arranjo das funções ou níveis hierárquicos; *Strategy* (estratégia), forma que a empresa lida com missão, visão, mercados, clientes e produtos; *Systems* (sistemas e processos), processos internos e sistemas de medição e informação; *Staff* (pessoal), recursos humanos envolvidos; *Skills* (habilidades e competências), conhecimento necessário para desempenhar atividades; *Shared values* (cultura), conjunto de valores organizacionais; *Style* (estilo), forma de gestão aplicada.

As cinco sistemáticas de apoio descritas servem para auxiliar no processo de MO, para que a empresa que realiza esta iniciativa tenha mais chances de chegar ao fim desse processo alcançando o modelo de gestão pretendido. Conhecer os pontos frágeis da entidade e escolher a sistemática adequada para utilizar no processo, demonstra interesse pela busca consistente de alterar o atual modelo de gestão. No entanto, ressalta-se a inexistência de uma sistemática de apoio que garanta o alcance dos resultados propostos.

Para atingir os objetivos propostos de uma MO é importante estar atento às dificuldades de realizá-la, principalmente nos impactos que as alterações organizacionais geram - chamados de fatores críticos de sucesso – que impactam positiva ou negativamente os resultados esperados.

2.5 DIFICULDADES DE REALIZAR MO

Uma MO não funciona como deveria, pois pela estatística, dentre mil empresas que realizam este tipo de iniciativa, menos de 50% atingem resultados de sucesso e acredita-se que esse percentual é inferior a 20% (STREBEL, 1996), devido à ameaça que este processo gera no equilíbrio fictício da organização (SENGE, 2000), em que constitui um cenário de dificuldades de alinhamento entre a alta administração e os subordinados.

A alta administração busca a gestão pela qualidade total e reestruturação organizacional, em que cabe aos gestores seguir o plano de melhorias nos processos e a integração dos novos processos à organização (HAMMAER; STANTON, 1999), enquanto de seus funcionários espera-se entusiasmo, aceitação e comprometimento. No entanto, obtém-se dificuldade de comunicação, atraso no cronograma de atividades, falha no alcance dos resultados propostos (STREBEL, 1996) e resistência às mudanças. Para inibir esses fatores negativos é importante o entendimento das razões da MO, em que “compreender e fazer com que todos os funcionários compreendam os reais motivos das mudanças é um passo importante na manutenção bem sucedida de qualquer projeto nesse sentido” (AZAMBUJA, 2003, p. 33).

A melhoria de processos e a integração dos novos processos, através da inovação organizacional, envolve um esforço adicional de realizar tarefas novas e paralelas às habituais,

além de despender tempo e recursos que nem sempre resultam em benefícios (RUAS et al., 2005). A MO é uma “iniciativa para buscar o novo; persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e a um processo por vezes irracional e caótico; habilidades para enfrentar riscos, resistências e conflitos” (MOTTA, 1998, p. 202, 203). Realizar uma MO desencadeia uma série de desafios em que são essenciais as discussões para o estabelecimento de diretrizes a serem seguidas ao longo dessa iniciativa. As razões pelas quais os desafios surgem durante o processo de MO são pontuados na Figura 9.

Razões do surgimento de desafios em uma MO	Autores
Um programa de reengenharia formula novos processos, sem a participação daqueles que serão diretamente afetados, corre grande risco de fracasso; programa de mudanças de cultura precisa manter o foco em toda a organização e não somente nos programas piloto ou em processos que estão sendo redesenhados;	Obolensky (1994)
Em situação com baixa pressão emocional, é fácil lidar com pessoas, pois ouvem explicações racionais e respondem com sua própria racionalidade. Mas em situações de alta pressão emocional (confrontação explícita ou disfarçada) todos ficam expostos;	Senge (2000)
O processo de dimensionamento e alocação de recursos e pessoas é bastante sensível; áreas funcionais estão voltadas para suas atividades funcionais (produzir, vender, faturar, pagar), enquanto as ações de mudança ficam para segundo plano. Áreas de apoio voltadas à mudança precisam dos departamentos afins, para que as alterações de fato aconteçam; enxergar a estrutura por cargos (funcional) em que a prioridade está no cotidiano, direciona as pessoas a executar suas funções diárias. Qualquer dificuldade em tentar viabilizar as mudanças é acobertada por resolver questões cotidianas;	Mandelli (2003)
Ocorrência de discrepâncias entre os resultados esperados de equipes de mudanças e a liberdade de ação conferida a elas; ordens de mudanças podem ser confusas e é insuficiente propor objetivos amplos, esses devem ser traduzidos em medição de desempenho; grandes investimentos e muito tempo de maturação, não oferecendo provas de melhorias até o momento que a alta direção está tomando posse em suas novas posições.	Azevedo (1997)

Figura 9 – Razões do surgimento de desafios em MO.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Segundo uma pesquisa realizada em 1992, por Sirkin, Keenan e Jackson (2005), 225 empresas com projetos de MO foram entrevistadas, em diferentes setores industriais e países, objetivando identificar elementos comuns entre os casos e a respectiva correlação com o resultado obtido. Essa pesquisa revelou alguns fatores consistentes que definem o sucesso ou fracasso de uma iniciativa de MO, denominando-os DICE. A sigla DICE é a composição de: D – Duração do tempo do projeto, até seu término; I – integridade da equipe com os resultados, sendo capaz de realizar atividades conforme o prazo estabelecido, dependendo da habilidade e capacidade da equipe de acordo com os requisitos do projeto; C – comprometimento da alta administração com a MO e funcionários envolvidos na MO; E – todo o tipo de esforço no

processo de MO demanda dos funcionários (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005).

Sirkin, Keenan e Jackson (2005) acreditam que se obtém diferentes resultados na MO a partir da maneira como são combinados os quatro fatores do DICE. Nos extremos da combinação do DICE, obtem-se projeto de curta duração liderado por uma equipe motivada, coesa e habilidosa, que gerencia e implementa a MO em uma organização pré-disposta a reorganizar-se e utiliza poucos esforços adicionais, resultando no alcance do sucesso. O outro extremo é o projeto de longa duração, realizado por uma equipe inexperiente, desmotivada e desalinhada, sem foco e carente de apoio da alta administração, demandando grande esforço adicional de trabalho, em que o insucesso é muito provável (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005). Porém, a maioria das iniciativas de MO não se encontram em nenhum desses extremos, situam-se onde a probabilidade do sucesso ou da falha é difícil de avaliar (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005).

Para tentar evitar os reflexos negativos de uma MO é imprescindível identificar os principais fatores que dificultam o alcance dos resultados propostos. Porém, perceber esses fatores, chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), é uma tarefa bastante árdua, dado que na maior parte dos casos, a equipe de MO parte para as atividades operacionais de curto prazo, deixando para segundo plano o foco estratégico, no longo prazo. Ressalta-se a necessidade de identificar os pontos críticos da organização, por isso “definir um problema é um processo complexo e conflitivo, pois questiona concepções e percepções individuais sobre a realidade organizacional” (MOTTA, 1998, p. 134).

Para esta dissertação de mestrado, fatores críticos de sucesso são determinantes para o alcance das alterações organizacionais propostas, ressaltando os pontos de atenção necessários para a construção de uma nova realidade organizacional.

2.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM MO

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de uma MO, e são encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e

tenha sucesso no seu mercado de atuação. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para o alcance das propostas estabelecidas. Os FCS são abordados de maneiras diferentes por autores, mas considerados como definidores de sucesso em uma iniciativa de MO (Figura 10).

Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais	Autores
Mudança constituída sobre as forças e valores da organização; participação em todos os níveis hierárquicos; mudança de forma holística (relaciona estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, controle etc.); planejada em longo prazo e executada em etapas; alta gerência dê todo o apoio; processo contínuo;	O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995)
Desafio de: controlar o próprio tempo; orientar e apoiar; relevância (provar que mudar é necessário); clareza e coerência gerencial; medo e ansiedade (exposição, vulnerabilidade e inadequação); avaliação negativa do progresso; isolamento e arrogância (descrentes da mudança); enfrentar a estrutura de governança prevalecte e conflitos entre grupos; difusão (incapacidade de transferir conhecimento); estratégia e propósito da organização (revitalizar e repensar o foco). Nem sempre são identificados os dez desafios numa MO.	Senge (2000)
Missão do projeto (metas, objetivos, entre outros); apoio da alta administração (prover recursos e a autoridade); planos e cronogramas (detalhar etapas); consulta ao cliente; recursos humanos necessários, (perfil e capacitação adequada); recursos técnicos disponíveis (tecnologias e especificações); aprovação pelas partes interessadas; disponibilizar informações para monitoramento e retorno; comunicação; solução de problemas.	Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004)
Suporte a gerência; relações intra-organizações; relações com o agente financiador; gerência de transferência; planejamento; cronograma; relação do gerente com líder de projeto; clareza do papel do líder de projeto; cooperação e habilidade em desenvolver projetos; comunicação; procedimentos de controle; Liderança.	DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996)
Reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; e finalmente, encorajar a idéia da mudança como um fator de adequação ao meio. Ainda, acreditam que intervenções de sucessos possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-chave.	Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995)
Incorporação da mudança como parte do trabalho (atividades da mudança em conjunto com rotinas); incentivo do trabalho polivalente (mesclar pessoas inexperientes com experientes); comunicar ao máximo (informações permeiem por toda organização); minimizar o poder da hierarquia: processo cruzando a empresa horizontalmente (estrutura matricial); minimizar barreiras de ordem burocrática; forçar a troca de informações (compartilhamento de acertos e erros).	Mandelli (2003)

Figura 10 - Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A partir das definições acima mencionadas (Figura 10), buscou-se uniformizar e agrupar os FCS indicados pelos autores em oito critérios, conforme: gerir a MO; definir os objetivos da MO; acompanhar a MO; disponibilizar os recursos necessários; definir os papéis e responsabilidades; comunicar; mudar a cultura; outro. Somando todos os FCS indicados pelos autores mencionados (figura 10), são quarenta e nove itens, que agrupados conforme os oito critérios indicados acima, resultam em 94% das dificuldades enfrentadas em MO (Figura 11).

De acordo com a Figura 11, é proposta a utilização de sete FCS como sendo os fatores de maior relevância para uma MO, baseando-se nos critérios definidos (Figura 11) e nomeando-os conforme: gestão ativa e dedicada; objetivos e metas clarificados; acompanhamento freqüente; disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados; alocação bem definida dos papéis e responsabilidades; comunicação constante e eficiente; mudança cultural. O sete FCS definidos são referenciados pelos autores, conforme Figura 12.

Devido à importância de um FCS em um processo de MO e para esta dissertação de mestrado, detalha-se os sete FCS propostos, em suas características, significado e abrangência, para compreender do que se trata cada um desses, bem como meios para inibir seus reflexos negativos gerados.

FCS indicado pelo Autor	Autor	Critério de agrupamento
Avaliação negativa do progresso; controlar o próprio tempo; cronograma; disponibilizar informações para monitoramento e retorno; forçar a troca de informações; procedimentos de controle.	Senge (2000); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); Mandelli (2003)	Acompanhar a MO
Comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; comunicação; comunicar ao máximo; difusão.	Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995); Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Mandelli (2003); Senge (2000)	Comunicar
Estratégia e propósito da organização; incorporação da mudança como parte do trabalho; missão do projeto; mudança constituída sobre as forças e valores da organização; mudança de forma holística; planejada em longo prazo e executada em etapas; planejamento; planos e cronogramas; relevância; solução de problemas.	Senge (2000); Mandelli (2003); Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Senge (2000);	Definir os objetivos da MO
Participação em todos os níveis hierárquicos; clareza do papel do líder de projeto; incentivo do trabalho polivalente; relação do gerente com líder de projeto;	O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Mandelli (2003)	Definir os papéis e responsabilidades
Apoio da alta administração; esforço especial no treinamento; recursos humanos necessários; recursos técnicos disponíveis.	Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995);	Disponibilizar os recursos necessários
Alta gerência dê todo o apoio; aprovação pelas partes interessadas; clareza e coerência gerencial; gerência de transferência; liderança; minimizar o poder da hierarquia: processo cruzando a empresa horizontalmente; orientar e apoiar; suporte a gerência.	O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995); Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); Senge (2000); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Mandelli (2003)	Gerir a MO
Cooperação e habilidade em desenvolver projetos; encorajar a idéia da mudança como um fator de adequação ao meio; enfrentar a estrutura de governança prevalecente e conflitos entre grupos; isolamento e arrogância; medo e ansiedade; minimizar barreiras de ordem burocrática; processo contínuo; reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; sensibilidade para com os atributos culturais-chave.	DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996); Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995); Senge (2000); Mandelli (2003); O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995);	Mudar a cultura
Consulta ao cliente; relações com o agente financiador; relações intra-organizações.	Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004); DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996)	Outro

Figura 11 – Agrupamento dos FCS propostos por Autores em oito critérios.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Autores	FCS						
	Gestão Ativa e Dedicada	Objetivos e Metas Clarificados	Acompanhamento Freqüente	Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades	Comunicação Constante e Eficiente	Mudança Cultural
O'Toole (1985) apud Wood Jr. (1995)	X		X				X
Senge (2000)	X	X				X	X
Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004)	X	X	X	X	X	X	
DeCotiis & Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996)	X		X	X	X	X	
Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995)		X		X		X	X
Mandelli (2003)	X			X	X	X	X
Strebel (1996)	X					X	X
Motta (1999)	X	X	X	X	X		X
Obolensky (1994)		X				X	X
Azevedo (1997)	X	X		X			
Azambuja (2003)		X				X	X
Sirkin; Keenan e Jackson (2005)	X		X			X	X

Figura 12 - Abrangência dos FCS propostos por Autores.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

2.6.1 Gestão ativa e dedicada

Gerir adequadamente uma MO é referir-se à realização de uma gestão ativa, interagindo com as propostas e monitorando o andamento das ações e dedicando-se à solução de problemas. Realiza-se gestão ativa e dedicada pela articulação, sensibilização, detalhamento de informações, identificação de problemas futuros e demais pontos que atrapalhem o alcance dos resultados da MO. Portanto, para uma gestão ativa e dedicada, deve-se planejar, acompanhar e monitorar as ações e resultados da MO, interferindo quando conveniente e antecipando acontecimentos fatídicos que geram desgaste do processo, através de um grupo que realize a gestão dos assuntos estratégicos.

A importância de existir um grupo gestor da MO, ao invés de manter o comando numa única pessoa, é que esta última foca-se somente na operacionalidade da MO e no curto prazo (MOTTA, 1998), deixando para segundo plano a sustentação da MO no âmbito estratégico e de longo prazo. A existência de um grupo gestor da MO ainda possibilita a discussão de alternativas para a tomada de decisão, sendo um exemplo de integração para a própria entidade.

Como parte da gestão ativa e dedicada, Azevedo (1997) sugere realizar uma comparação entre diferentes unidades organizacionais (áreas) da entidade, comparando o alcance de metas, desenvolvimento de atividades dentro do prazo estabelecido, buscando uma competição interna por alcance de resultados da MO, cabendo ressaltar que propor essa análise comparativa de desempenho pode gerar uma guerra interna, ao invés de crescimento integrado. Uma alternativa para inibir as conseqüências de uma competição interna selvagem é realizar a comparação com gerências similares em outras organizações.

2.6.2 Objetivos e metas clarificados

A proposição de uma MO numa organização desperta expectativas em seus funcionários, em que cada pessoa busca atender seus propósitos e objetivos, algumas através de uma organização visionária, outras de uma empresa inovadora (SENGE, 2000). O fator mais importante é que a MO seja:

Constituída, basicamente, por uma justificativa poderosamente persuasiva em favor das modificações objetivadas por seu esforço. Ou, em outras palavras, o projeto deve ser: conciso; claro; articulado; lógico; qualitativo e quantitativo; bem-documentado; motivador. Acima de tudo, deve trazer em seu seio um senso de urgência. Deve levar as pessoas a agir (AZEVEDO, 1997, p. 50).

Para tornar “soluções definidas em metas e resultados a serem alcançados, transformá-las em ação a ser empreendida e direcioná-las a um responsável, é necessário um tratamento inicial que permita agrupar idéias complementares e ordená-las em uma seqüência de execução” (MANDELLI, 2003, p. 121). É importante a participação de uma equipe de MO com o maior número de representantes na estruturação da proposta de plano de ação, que objetive “uma análise racional, participativa e negociada entre os envolvidos com o problema a fim de alterar uma situação organizacional específica”, sendo validado pela alta administração da entidade (MOTTA, 1998, p. 134). Esse agrupamento de idéias deve ser conciso e de domínio comum dentro da empresa, para que todos trabalhem num mesmo sentido da mudança e alcance dos objetivos propostos.

2.6.3 Acompanhamento freqüente

Acompanhar freqüentemente uma MO “é monitorar problemas, pois as inovações são frutos de respostas concretas a desafios impostos à empresa” (MOTTA, 1998, p. 134). Para Obolensky (1994), o monitoramento se concentra no acompanhamento do progresso da ação e nos resultados gerados. Porém, é importante ressaltar que saber o que monitorar é imprescindível, pois tem o propósito de agregar informações para uma tomada de decisão, caso a MO não esteja atingindo os objetivos propostos, no prazo estabelecido. Para tanto, monitorar o tempo é insuficiente, pois ter a informação que o projeto está atrasado sem saber as razões deste atraso não auxilia nenhum tipo de melhoria no ponto crítico da atividade (KERZNER, 2002).

Para realizar o monitoramento de uma MO é sugerida a utilização de indicadores de desempenho, acompanhando a evolução das alterações e se estão alcançando os resultados propostos. Ainda, ressalta-se um ponto importante na administração dos indicadores, que:

Todos os esforços de mudança de grande escala exigem reformulação de indicadores de desempenho que guiam as ações da administração e dos empregados. Se os indicadores antigos não forem cancelados, continuarão a motivar o comportamento e a bloquear as mudanças que você pretende implementar (AZEVEDO, 1997, p. 39).

Então, os indicadores mensuram os resultados gerados pelos novos processos, devendo estar ajustados com as novas exigências propostas pela MO, caso contrário, será praticamente impossível medir qualquer mudança. Sendo assim,

Indicadores de desempenho são as principais ferramentas para assegurar a implementação de estratégias. E como tal, devem ser vinculados à estratégia, visando garantir que sinais corretos estejam sendo transmitidos ao alto escalão... Muitas estratégias têm caráter conceitual e escopo amplo demais para servir de base para o dia-a-dia, mas indicadores de desempenho são mais direcionáveis e pragmáticos (AZEVEDO, 1997, p. 203).

Um indicador implementado sozinho não é adequado, pois este deve estar dentro de um conjunto equilibrado de indicadores, capaz de mostrar realmente o que está acontecendo na empresa (AZEVEDO, 1997). E que “um conjunto equilibrado de indicadores inclui uma combinação de indicadores de desempenho de cunho financeiro, não financeiro; relativo a custo,

não relativo a custo; interno e externo; de processos e de resultados” (AZEVEDO, 1997, p. 206). Para tanto, são sugeridos alguns requisitos para a seleção do conjunto de indicadores: relevância, relação significativa com a estratégia e os objetivos; confiabilidade; clareza; disponibilidade do dado, fácil acesso e a custo razoável.

Uma dúvida bastante comum nas instituições é a quantidade de indicadores a serem medidos e acompanhados em “uma organização, tendo de 40 a 60 indicadores de desempenho baseados em suas atividades e estratégias e mapeados em função de cada elemento de sua cadeia de valor” (AZEVEDO, 1997, p. 209). Um número demasiado de indicadores pode comprometer seu acompanhamento, periodicidade da mensuração, tornando o gerenciamento da informação muito difícil.

2.6.4 Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados

A MO em uma empresa pode ser considerada como uma proposta audaciosa da alta direção ou de seus idealizadores, pois envolve uma quantidade elevada de recursos a serem investidos, tanto financeiros quanto humanos, por um determinado período, em que na maioria dos casos, ultrapassa o período previsto de término.

O processo tradicional de criar a MO é entender as causas que geram os problemas organizacionais, através da contratação de especialistas ou realizando ações de comparação com melhores práticas, além de recrutar os melhores líderes e funcionários para conduzir a MO. Para Pascale e Sternin (2005), o melhor método de realizar a MO é através da busca de iniciativas já existentes na entidade, através da identificação de estratégias de sucesso isoladas de MO em um plano de atuação integrado. Métodos de MO comuns não consideram que gerentes deixam de analisar ações de sucessos que acontecem isoladamente, que são facilmente identificáveis; ou, se analisadas e identificadas, são disseminadas para a entidade, através de relatórios e formulários (PASCALE; STERNIN, 2005).

Para o bom andamento de uma MO, essa não poderá ocorrer sem que a empresa indique um determinado número de profissionais qualificados e comprometidos eticamente com a formulação da nova estratégia de atuação; sendo assim, necessita de uma estrutura específica, com foco na mudança, composta por um:

Pequeno grupo de pessoas, que, simultaneamente as suas atribuições na nova estrutura do negócio, devem assegurar a efetividade das ações propostas e decidir sobre a estratégia a ser adotada para o acompanhamento dos projetos, ações e indicadores de resultado, bem como sobre as atitudes a serem tomadas como suporte na condução dos projetos. É esse grupo, muitas vezes intitulado como Comitê de Mudanças, que discute e estabelece as prioridades, define os responsáveis e dá início aos projetos, assegurando que o plano de ação se torne exequível e compatível com a dinâmica da empresa (MANDELLI, 2003, p. 120).

Em grandes linhas, os principais investimentos em uma MO são: sistemática de apoio, (que normalmente é feita através da contratação de consultoria com a expertise específica) e estruturação da equipe de implementação da MO (alguns casos se condicionam em manter a consultoria contratada, outros se utilizam recursos humanos da própria organização). Para Azevedo (1997), independentemente de quão cuidadosa foi selecionada a equipe de mudança, alta administração sempre deve estar atenta às necessidades de modificações dos integrantes da MO, desde que “a maioria da equipe seja formada por indivíduos respeitados na empresa” (AZEVEDO, 1997, p. 35). Para Senge (2000), uma MO requer investimentos em um grupo-piloto comprometido com os propósitos da mudança: metas e processos de trabalho; melhoria de desempenho; envolvimento de pessoas com poder de realização; busca do equilíbrio entre ação e reflexão; reflexão e pensamento para a tomada de decisão; aumento da capacidade das pessoas e aprendizado.

A empresa que decide realizar uma MO precisará ter fôlego financeiro para investir no processo, pois o grande retorno dessas mudanças geralmente se dá em médio e longo prazos. Portanto, é importante que os recursos a serem investidos sejam planejados e administrados, para que na metade da MO, esse processo não seja interrompido por falta de recursos adequados.

2.6.5 Alocação bem definida dos papéis e responsabilidades

O bom funcionamento da estrutura organizacional necessita a definição de papéis e responsabilidades, clarificando a ordem hierárquica que as decisões devem seguir. A ausência destas responsabilidades formalizadas pode gerar problemas quanto à procedência de informações, tomada de decisões no âmbito hierárquico inferior e mais de uma definição sobre um mesmo assunto. Portanto, “mobilizar é colocar a empresa em movimento no sentido da mudança desejada por meio das pessoas” (MANDELLI, 2003, p. 180). Este autor propõe para

estas pessoas quatro papéis para a condução de uma MO (Figura 13):

Papel	Descrição do Papel
Patrocinador	Grupo que ganha com as alterações efetivadas, tendo crédito pela realização dos ganhos. Foco no alcance de objetivos e resultados;
Agente	Responsável pelo acontecimento das mudanças, estruturando e detalhando o escopo, prazos e resultados. Papel é envolver e comprometer os demais;
Executores	Formular e implementar as soluções, compondo a equipe de projeto;
Conselheiros	Validam as soluções propostas pela equipe. São aprovadores informais da solução e têm o compromisso de auxiliar as implantações.

Figura 13 - Papéis de condução de uma MO.

Fonte: Adaptado de Mandelli (2003).

Obolensky (1994) acrescenta que a equipe de transição deve ter autoridade e influência para agir e decidir sobre situações conflitantes, desempenhando as seguintes funções: monitorar e relatar a evolução das ações; fornecer suporte e orientar o desenvolvimento e a implementação do plano de ação; gerar relatórios à alta direção; identificar o canal de comunicação interno e externo; gerir projetos e suporte a sistemas; atualizar planos e resultados; agir como solucionador de crises. Além de papéis e responsabilidades, é essencial que os agentes da mudança estejam conscientes do desafio que estão enfrentando e as dificuldades de cada passo proposto para atingir os objetivos da mudança, pois:

As recompensas possíveis de um projeto de mudança aumentam exponencialmente com o número de fronteiras atravessadas. O mesmo deve ser dito, entretanto, sobre os riscos enfrentados. O perigo de ir longe demais deve ser considerado. É importante permanecer dentro do alcance político do executivo encarregado. Se você atravessa fronteiras-chaves sem força suficiente para fazê-lo, suas recomendações poderão ser repelidas por adversários políticos mais fortes. Esse é o destino sombrio. Recomendamos: seja corajoso. Recomendamos também: conheça seus limites. Uma regra útil pode ajudar. Ao estabelecer o escopo, escreva as fronteiras atravessadas no escopo de um projeto que seja confortavelmente dentro da esfera de influência do responsável pela mudança (AZEVEDO, 1997, p. 175).

Por esta razão, é muito importante o alinhamento da MO com as aspirações da alta direção, pois até que todos os envolvidos compreendam claramente o que deve ser mudado, nenhum projeto é confiável e esse reconhecimento começa pela alta administração (AZEVEDO, 1997).

A alta administração é fundamental à iniciativa de MO, pois “todo projeto de mudança

bem-sucedido tem um responsável cuja posição se torna inseparável do sucesso do esforço. Os líderes da equipe de mudança preparam o terreno, vendem a idéia, dirigem os recursos necessários, definem metas, estabelecem referenciais” (AZEVEDO, 1997, p. 30), reafirmando ”a mensagem da mudança em todas as partes relevantes da organização, para manter os elementos concentrados no contexto mais amplo enquanto trabalham os detalhes” (AZEVEDO, 1997, p. 30). O líder da MO tem como função principal à transmissão os objetivos que se pretende atingir. Isso implica que os mesmos devem possuir legitimidade ou aceitação dos subordinados (CAÑIZARES; NAKAYAMA, 2001 apud HERSEY; BLANCHARD, 1993; MARKIDES, 1999).

Azevedo (1997) comenta, ainda, que é necessário consenso na necessidade de mudar, em todos os níveis da organização, e um elemento-chave é a comunhão entre o topo da administração e a equipe da MO: ambos devem concordar quanto ao escopo previsto e os resultados esperados. Durante a implementação da MO são necessários ajustes de ações às proposições iniciais, sendo importante a realização de reuniões frequentes, focando na obtenção de consenso com o topo da organização. A alta administração cria uma visão da organização, para Azambuja (2003), que amplia suas oportunidades no mercado, ou seja, “o papel da alta administração na criação de uma visão, constitui-se do desenvolvimento de uma intenção estratégica, da priorização das expectativas dos públicos e do interesse de estabelecer valores” (AZAMBUJA, 2003, p. 35). Porém, “a alta administração geralmente tem boas intenções, muitas vezes mete os pés pelas mãos no que se refere à delegação de poderes a empregados” (AZEVEDO, 1997, p. 41), podendo desrespeitar a hierarquia estruturada ou delegando poderes às pessoas que não tem interesse no acontecimento das mudanças, por desconhecimento dos níveis de decisão estabelecidos.

2.6.6 Comunicação constante e eficiente

Para alcançar os objetivos da MO é necessário o envolvimento do empregado, e comprometê-lo torna-se uma tarefa confusa. O envolvimento cria o engajamento e a probabilidade de sucesso da MO (AZEVEDO, 1997), em que as “comunicações abertas e francas através de canais formais e informais facilitam o desenvolvimento do consenso. A opinião é vital na administração eficiente da mudança e para motivar as pessoas a sustentar as modificações que

estão a caminho” (AZEVEDO, 1997, p. 33). Cabe ressaltar que é válido formalizar um posicionamento através da alta administração ou do líder da MO, pois a ausência disto gera diferentes versões para esse mesmo fato. Portanto:

Há muito poucas situações no decorrer de uma iniciativa de mudança de grande porte nas quais seja desejável manter segredos. Na maior parte, a tentativa resulta em comprometimento da verdade, diminuindo do compromisso e da motivação e cooperação titubeante dos interessados. A máquina de boatos trabalha incansavelmente em períodos de mudanças significativas, quando o desejo de informações, por parte dos empregados, torna-se insaciável (AZEVEDO, 1997, p. 100).

As dúvidas mais comuns sobre objetivos e resultados esperados de uma MO estão relacionadas ao que é comunicado ou como que são passadas as informações. Ao realizar uma ação de comunicação é importante comunicar somente fatos, não valores e fazê-lo pessoalmente, deixando os artifícios estáticos, vídeos institucionais, publicações ou grandes eventos. A disseminação da MO para os funcionários também deve ser realizada pela alta administração ou líder desta iniciativa (LARKIN; LARKIN, 1996).

Para a integração de toda a entidade na iniciativa de MO, é importante estabelecer um meio de comunicação permanente, em que Azevedo (1997) sugere a criação de um canal de comunicação formal em que as notícias sejam divulgadas em fontes oficiais, combatendo as fontes informais. A inexistência de uma fonte formal de comunicação instiga a máquina de boatos, também conhecidas como rádio corredor, que espalham parte das informações, verdades, segredos e até inverdades frutos da imaginação fértil e audaciosa na tentativa de prever os futuros acontecimentos. No entanto, essa fonte informal e extra-oficial pode ser utilizada como disseminador da MO.

Estudos mostram que menos de 10% da comunicação é verbal. O que não quer dizer que a comunicação verbal ou escrita é inútil em projetos de mudança – na verdade, ela permanece como a melhor forma de orientar as pessoas dentro e fora da empresa quanto à necessidade e natureza da mudança (AZEVEDO, 1997, p. 103).

Considera-se que “quanto mais curta for a estrutura de tempo delimitada por você, mais eficiente o plano de comunicação deve ser, visando alcançar o resultado desejado” (AZEVEDO,

1997, p. 94). A estratégia de comunicação é embasada no grau de confiança que os interessados no processo de mudanças têm nos líderes deste projeto, em que:

Se a credibilidade for baixa, a estratégia de comunicação deve ser mais voltada para o exemplo das palavras. As ações devem ser cuidadosamente selecionadas, visando sustentar a mensagem que você pretende transmitir e demonstrar que a administração age conforme prega. Empregados precisam sentir confiança na administração (AZEVEDO, 1997, p. 98).

Para montar um plano de comunicação eficiente, é preciso dos seguintes itens: honestidade; panorama geral da MO; postura construtiva, idéia de agregar valor; consistência nas mensagens; reforço do compromisso com a MO (AZEVEDO, 1997). Lembre-se: “uma ação crítica para o sucesso de um programa de mudança é comunicar, comunicar, comunicar!” (OBOLENSKY, 1994, p. 41).

2.6.7 Mudança cultural

Para Strebel (1996), embora as circunstâncias sejam particulares em cada empresa numa MO, as dificuldades têm um ponto em comum: gerentes e funcionários vêem a MO de forma diferente. Ambos sabem que a gestão da MO é essencial para o alcance do sucesso, porém poucos líderes sabem como obter o comprometimento dos funcionários. A alta administração enxerga a MO como uma oportunidade de reforçar suas operações comerciais, alinhando à estratégia e assumindo novos riscos e desafios (SCHMIDT; PINHEIRO, 2003). Strebel (1996) indica que, para muitos funcionários e até mesmo gerentes, a MO é um processo perturbador e intrusivo, não sendo bem-vindo. O desconforto gerado pela MO, segundo Garvin e Roberto (2005), é resultante da relutância dos funcionários em alterar seus hábitos, pois crêem que o método que funcionava no passado é bom o suficiente para continuar sendo utilizado.

Um fator agravante do FCS de mudança cultural é a constante alteração na liderança da entidade, proveniente de sucessões da alta administração, característica de alguns tipos de organização. Alterações na alta administração resultam numa resistência ainda maior, pois a seqüência de desapontamentos e desconfiança com as gestões anteriores criam um ambiente negativo em relação à próxima gestão, que está fadada ao insucesso, como as anteriores (GARVIN; ROBERTO, 2005).

Kotter (1999) apud Valeretto Júnior (2005) indicam que o maior obstáculo no desenvolvimento da MO é a cultura organizacional, pois envolve alterar o comportamento dos funcionários, que somente crêem na MO como oportunidade crescimento se constatarem vantagens para si e/ ou para o grupo, ou seja, no caso da alta administração prometer benefícios no alcance de resultados da MO (AZEVEDO, 1997). Portanto, ressalta-se que as mudanças culturais são possíveis, mas de difícil manipulação (GAGLIARDI, 1986 apud BALDI, 1999):

A dificuldade na alteração dos valores deve-se primeiramente, à hierarquia dos valores, a qual pode não estar bem definida, ocorrendo então, conflito, tensão e desorientação quanto à escolha a ser feita. A contradição entre os valores nem sempre é bem resolvida, necessitando então que os mitos e as estórias ajam no sentido de torná-las ao menos suportáveis (BALDI, 1999, p. 7).

A cultura organizacional é definida por conceitos (Figura 14) e, para este texto, é definido através do conceito proposto por Motta (1998): a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, que juntos tipificam cada organização e a singularizam perante outras. Esta definição está calcada na concisão e abrangência do conceito.

Conceito de cultura organizacional	Referencial
Modelo de pressuposto básico, que determinado grupo desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Na medida em que os pressupostos são válidos, esses são ensinados aos demais, definindo como maneira correta de reagir em relação àqueles problemas;	Freitas (1991) apud Tavares (1996)
Conjunto de valores e crenças vigentes na organização, decorrente do comportamento individual e coletivo;	Oliveira (1988) apud Tavares (1996)
Envolve, além da cultura de seus dirigentes, culturas externas e subculturas, a limitação ou a resistência ao poder contextual é bastante evidente, ou seja, é percebido que nem sempre a cultura de uma organização produz um consenso a respeito dos comportamentos e atitudes desejáveis para o sucesso organizacional;	Tavares (1996)
A organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, que juntos tipificam cada organização e a singularizam perante outras.	Motta (1998)

Figura 14 – Conceitos de Cultura Organizacional
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Os novos valores introduzidos pela MO podem ser antagônicos aos tradicionais e, quando isto acontece, é raro que os novos valores sejam absorvidos, parecendo mais que ocorreu a morte da organização, ao invés de uma grande mudança cultural (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005). A absorção de novos valores gera a necessidade de grande renovação de pessoal,

demandando perdas financeiras (GAGLIARDI, 1986 apud BALDI, 1999). A certeza é que esta não é uma tarefa fácil ou de curto prazo, e que os indivíduos envolvidos na organização estão focados nos objetivos e desempenho específicos, tendendo a preservar as rotinas, tornando-se dependentes e condicionados a repeti-la. A maior dificuldade acaba sendo a de romper com o estabelecido, pelo receio de perder as bases de seu sucesso (MOTTA, 1998), ou ainda, o fato de que incorporar um valor novo significa reiniciar o longo processo de surgimento e consolidação de valores (GAGLIARDI, 1986 apud BALDI, 1999).

Este processo de incorporação caracteriza-se por uma luta entre os que buscam preservar a cultura existente e os que pretendem implantar novos valores. Desta forma, procurou-se sistematizar uma base teórico-empírica que explorasse a cultura organizacional e a mudança estrutural, relacionando o impacto da implantação de um novo arranjo estrutural nos valores subjacentes às ações na organização (BALDI, 1999, p. 8).

Como exemplo deste FCS – mudança cultural – o novo CEO da empresa Procter & Gamble's (P&G) anunciou uma MO focada na cultura. Porém, nem todos concordaram em realizar uma MO ou com a redução de investimentos em marcas e patentes, a fim de financiar novos produtos. Os funcionários da P&G rebelaram-se contra a iniciativa e o CEO foi forçado a demitir-se dezessete meses após ter tomado posse no cargo. A principal falha foi a falta de envolvimento dos funcionários da P&G para cooperar nas iniciativas da MO. Para realizar essa cooperação, a alta administração tem uma série de instrumentos para serem utilizados para envolver os funcionários em prol da MO, tais como: incentivos financeiros, discursos motivacionais, programas de treinamento, entre outros.

No entanto, mesmo que a alta administração tenha ciência das ferramentas disponíveis para sensibilizar seus funcionários, observou-se incerteza em qual utilizar. Escolher uma ferramenta de busca cooperação, depende da situação de concordância dos funcionários conforme duas dimensões críticas. A primeira dimensão é de funcionários que concordam com o que se quer da MO: participam dos valores e prioridades da empresa e, aceitam submeter-se a determinadas condições para alcançar os resultados propostos. A segunda dimensão é de funcionários que concordam com a causa e o efeito da MO: aceitam ações que levam a entidade ao alcance da nova realidade proposta, concordando com os novos processos organizacionais adotados (CHRISTENSEN; MARX; STEVENSON, 2006).

Tavares (1996) sugere que, em tempos de MO, os funcionários devem adaptar-se às novas exigências, podendo esta ser uma condição de permanência na empresa (GRISCI; FEDRIZZI, 2004). A insegurança e o medo fazem aumentar o sentimento de impotência e de fragilidade e, neste momento, inconscientemente “os mecanismos de defesa psíquicos entram em ação justamente para enfrentar esse sofrimento” (GRISCI; FEDRIZZI, 2004, p. 4), gerando incertezas a respeito de seu futuro, reagindo de forma resistente à MO. Motta (1998) defende a resistência às mudanças como algo natural, inibidora de imposições unilaterais sobre características das tarefas, além de fonte crítica – exercício do pensamento diferente e da prática da tensão – e criativa. Para Strebel (1996), os funcionários entendem que seu dever é realizar as atividades e o desempenho que estão contidos na descrição de cargos, contratos e acordos de trabalho, em que concretizar negócios ou executar o planejamento proposto está fora do desempenho financeiro esperado. Como retorno ao comprometimento do funcionário com o desempenho, a alta administração viabiliza a realização de seu trabalho através dos recursos necessários. Do ponto de vista do funcionário, o seu comprometimento na iniciativa é dado através de ações que corroborem o desenvolvimento de seu trabalho, seu desempenho e a adoção de melhorias sugeridas (STREBEL, 1996).

2.7 PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA UMA MO

Há necessidade de se preparar a instituição para realizar uma MO, segundo Motta (1998), “como qualquer outra decisão empresarial, a mudança exige intenção, cooperação e apoio. Sua eficácia depende de todo o potencial e expectativa dos funcionários; será mais permanente e efetiva na medida do envolvimento de todos” (MOTTA, 1998, p. 219).

A preparação do terreno cuidadosamente feita funciona como um elemento motivador, porém, infelizmente, muitas empresas não conseguem compreender isso com clareza. Ao contrário, preferem concentrar-se na elaboração de uma declaração de propósitos incontestável, que acaba deixando as pessoas de fora e dando aos *stakeholders* uma pálida noção de seu papel, dos riscos a serem assumidos e de suas oportunidades. A postura do tipo “é isso que vai acontecer e esse é o motivo” não é suficiente. A preparação do terreno deve equivaler a uma batalha (AZEVEDO, 1997, p. 56).

A condução de uma MO é realizada através do gerenciamento das atividades, compreendendo o que se pretende e o que se consegue alcançar na organização (MARCH, 1981 apud WOOD JR.,1995), sendo essencial que idéias de mudança estejam pré-definidas e o processo planejado, antes de se deflagrar qualquer ação prática (MOTTA, 1998). Então, executar as ações planejadas para que se tornem novos padrões exige um esforço estruturado além de uma forte liderança (MANDELLI, 2003). Para tanto, uma MO aguça as contradições existentes em qualquer empresa, a partir da contraposição de forças da estabilidade e da mudança. “Essa contraposição gera no ambiente interno da organização o rompimento de valores e interesses, gerando apoios e resistências mais nítidos, além de aflorar emoções e imaginações menos conhecidas” (AZAMBUJA, 2003, p. 31, 32). Pascale e Sternin (2005) identificam as diferenças entre diretrizes para preparar uma MO, sendo através de diretrizes tradicionais ou de incomuns (Figura 15).

Abordagem Tradicional à MO	Desvios Positivos na Abordagem à MO
Liderança disfuncional Propriedade e momento de realizar a MO vêm da alta administração	Liderança Ativa Liderar a busca facilidades; Funcionários comandam os assuntos para a MO
De fora para dentro Especialistas identificam e disseminam as melhores práticas	De dentro para fora Funcionários identificam soluções pré-existentes e ampliam-nas
Base deficiente Líderes desconstroem problemas comuns e recomendam melhores práticas como solução	Base eficiente Funcionários alavancam soluções, através de práticas pré-existentes já vivenciadas anteriormente
Lógica impulsionada Funcionários pensam numa nova maneira de atuar	Aprendizado impulsionado Funcionários agem numa nova maneira de pensar
MO vulnerável à rejeição Resistência às idéias vindas de fora ou impostas por consultores externos	Aberto à auto replicação Conhecimento latente é aproveitado para contornar as resistências
Saindo da solução do problema para a identificação da solução Melhores práticas são aplicadas aos problemas definidos pelos parâmetros existentes	Saindo da identificação da solução para a solução do problema Soluções são expandidas através da descoberta de novos parâmetros
Foco nos protagonistas Engajando os acionistas que convencionalmente estão associados aos problemas organizacionais	Foco no aumento da rede de contatos Identificação dos acionistas que estão envolvidos além dos problemas organizacionais

Figura 15 – Diretrizes para realizar uma MO.

Fonte: adaptado de Pascale e Sternin (2005).

Uma alternativa para alcançar o equilíbrio organizacional, de acordo com Duck (1993), no momento de realizar uma MO, é criar uma equipe de MO, composta pelos líderes da instituição e reportando-se ao Presidente ou comitê de gestão. Após a preparação da entidade, a equipe da MO inicia seu trabalho, fechando-se em uma sala de reuniões, discutindo por horas os prazos – sem envolver mais ninguém da entidade – pois estão ocupados definindo sua própria dinâmica e os possíveis acontecimentos da MO. Os integrantes da equipe da MO concordam entre si que tentar manter todos os funcionários devidamente informados é impossível. Após noventa dias do início da MO, é hora de reportar-se à alta administração e tentar encontrar uma maneira de comunicar aos demais as definições de alteração para a MO (DUCK, 1993).

2.8 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão realizada por uma MO permite observar que para manter a empresa em seu mercado de atuação são necessárias flexibilidade e agilidade no atendimento das demandas. A solução para a adequação organizacional é uma MO? A partir dos autores pesquisados para este trabalho, pode-se dizer que é uma alternativa de impacto para uma empresa que precisa de mudanças drásticas, envolvendo a alteração de processos, cultura, gestão, até mesmo foco e estratégia da organização. Ao propor uma MO, a empresa deve estar preparada para encarar um processo contínuo de mudança, pois não é uma iniciativa isolada, mas um processo que impacta as unidades organizacionais da entidade, no sentido de reestruturar processos, mudar a cultura, lógica de como são realizadas as tarefas e a atuação dos funcionários em seu trabalho. O envolvimento do funcionário na MO é delicado, pois se refere às pessoas e estas fazem que os processos e estruturas organizacionais alterem-se, ou fiquem estagnados.

De acordo com os autores expostos no referencial, considera-se que a decisão de realizar uma MO é estratégica para a organização, em que a alta direção deve estar consciente dos riscos e desafios que estará enfrentando a partir da decisão de mudar o atual funcionamento. Durante a implementação da MO, algumas decisões deverão ser tomadas, frente às diversas dificuldades, impasses em que o processo de mudar depara-se, a partir de informações estratégicas que estejam sendo fornecidas pela gestão da MO, monitorando passo a passo as alterações e seus reflexos

internos e externos, para atender os objetivos propostos. Estes devem estar bem alinhados antes de qualquer iniciativa de mudança, pois é o rumo que a empresa estará decidindo assumir.

A partir da revisão realizada percebe-se entre os autores pesquisados que na decisão de mudar (estratégias, estruturas, formas de gestão, maneiras de mensurar resultados, de realizar as tarefas) é preciso comunicar a todos os funcionários envolvidos e à organização sobre a iniciativa de MO – é válido alinhá-los – para concretizar o alcance dos resultados esperados, através da convergência dos esforços. No entanto, para os autores pesquisados neste trabalho, a resistência dos funcionários em não realizar as alterações propostas cria barreiras complexas de serem neutralizadas, potencializando esse impacto no caso de resistências não declaradas, pois são barreiras praticamente invisíveis.

Como alternativa para buscar resultados positivos da MO na entidade, dentre os autores pesquisados para esta dissertação, é sugerida a utilização de uma sistemática de apoio ao processo. Essa sistemática tem o propósito de estruturar as alterações que se seguem e a introduzem a MO de forma articulada, possibilitando maiores chances de alcançar os ganhos e resultados esperados. Estes resultados em uma MO também dependem, para os autores que compreendem o referencial deste trabalho, de FCS que são os pontos-chaves do processo de MO.

A combinação da contribuição positiva ou negativa dos FCS, a utilização de sistemáticas de apoio, em conjunto com o comprometimento da alta administração é garantia de alcance das melhorias organizacionais ou estagnação do processo de MO. Estes pontos interferem diretamente no alcance das alterações propostos para MO.

No entanto, permanecem alguns questionamentos sobre uma MO, sendo esses relacionados ao processo de implementação, principalmente à utilização de sistemáticas de apoio à MO e à interferência dos fatores críticos nos resultados esperados. Para melhor compreensão destes aspectos foi acompanhado um caso prático, realizado numa Federação de Indústrias, através da análise das etapas desenvolvidas e os resultados obtidos. A partir desta análise foi possível propor uma sistemática de apoio à MO em entidades do tipo Federações de Indústrias, que busque a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descritos neste capítulo possibilitam o entendimento e aprofundamento de como procedeu a estruturação da compreensão da MO; levantamento, identificação e registro dos procedimentos, ações realizadas e resultados; descrição, análise e comparação das sistemáticas utilizadas na MO da Federação de Indústrias do estado do Rio Grande do Sul. Estes procedimentos metodológicos auxiliaram, ainda, a estruturação e proposição de uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso.

Neste contexto, foi aplicado o método de Estudo de Caso (YIN, 1994). Para tanto, foram utilizados os seguintes meios de coleta de dados:

a) investigação documental, sendo uma importante fonte de dados, em que as informações podem tomar diversas formas como: cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais (BRESSAN, 2000). Yin (2001) considera relevante a utilização de documentos corroborando e aumentando a evidência de outras fontes de dados;

b) dados arquivados, que podem ser de serviços, organizacionais, de levantamentos, lista de nomes, etc. Os dados arquivados podem ser usados com outras fontes de informações, tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes (YIN, 1994), pois não garantem precisão e acurácia;

c) entrevista com o principal dirigente, Presidente do Sistema FIERGS, aprofundando questões complexas e sendo uma das mais importantes fontes de dados para estudos de caso (YIN, 1994). O tipo de entrevista que foi utilizada é a focada, em que manteve a natureza de aberta-fechada e assumiu um formato de conversação, a partir de um conjunto de questionamentos derivados do próprio estudo de caso;

d) Observação participante, que é um tipo especial de observação na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo, podendo participar e influenciar os eventos em estudo (YIN, 1994), que para este estudo de caso, a observação participante foi realizada pelo analista do escritório do Programa de Transformação

do Sistema FIERGS (EPT), desde o início da MO em julho/ 2005, até seu término em agosto/ 2008.

Para facilitar a compreensão dos documentos utilizados para coleta dos dados e as etapas que se sucederam (descrição, objetivos, tipo de coleta de dados, resultados esperados), são apresentados resumos nas Figuras 16 e 17.

Etapa	Ação	Descrição da ação	Evidência	Objetivo da etapa
3.1. Identificação da Problemática	3.1.1 Identificar as principais razões que levaram a decisão de realizar uma mudança organizacional	Análise de indicadores de desempenho, que levaram a decisão de realizar uma MO.	Relatórios de Consultoria	Entender as deficiências do sistema FIERGS que levaram à mudança
3.2. Observação e Diagnóstico preliminar da MO	3.2.1 Descrição da metodologia aplicada	Identificação e descrição da metodologia utilizada por consultoria para realizar o diagnóstico da MO.	Relatórios de Consultoria e a observação de fatos	Entender o que existia de mudanças a serem realizadas e quais seriam as ações necessárias para mudar a realidade gerando uma nova realidade organizacional
	3.2.2 Definição de propostas de mudanças organizacionais para Sistema FIERGS (Junho/ 05)	Identificação de informações sobre as propostas sugeridas pela consultoria para a MO.		
	3.2.3 Planejamento das fases da mudança organizacional	Verificação da proposta de cronograma de implementação da MO.		
3.3. Análises Aprofundadas	3.3.1 Descrição da implementação das propostas nas fases de mudança organizacional do Sistema FIERGS	Descrição dos acontecimentos que sucederam a MO e os fatores críticos de sucesso enfrentados.	Relatórios de Consultoria, documentos submetidos à alta administração e a observação de fatos	Entender o processo de desenvolvimento de uma mudança organizacional em uma Federação de Indústrias, identificando principais problemáticas enfrentadas.
	3.3.2 Identificação das frentes de trabalho em cada fase da mudança organizacional do Sistema FIERGS	Contatação do envolvimento da entidade na MO, através dos colaboradores.		
	3.3.3 Identificação dos resultados gerados nas Frentes de trabalho da mudança organizacional do Sistema FIERGS	Identificação das mudanças realizadas, frente as propostas da consultoria (diagnóstico).		
3.4. Avaliação geral do processo de MO	3.4.1 Avaliação da mudança organizacional do Sistema FIERGS	Análise dos ganhos estruturais (indicadores de desempenho) e financeiros obtidos pela MO.	Relatórios de Consultoria, documentos submetidos à alta administração e entrevista focada (aberto-fechada) com o principal executivo	Avaliar os impactos e resultados da mudança organizacional
3.5. Modelo de Sistemática de apoio à MO	3.5.1 Estruturar uma sistemática de apoio à MO.	Estruturação de sistemática de apoio a MO, no âmbito de uma Federação de Indústria.		Estruturar sistemática de apoio a MO, que busque a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso.

Figura 16 - Detalhamento do método empregado na estruturação de uma sistemática de apoio à MO.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

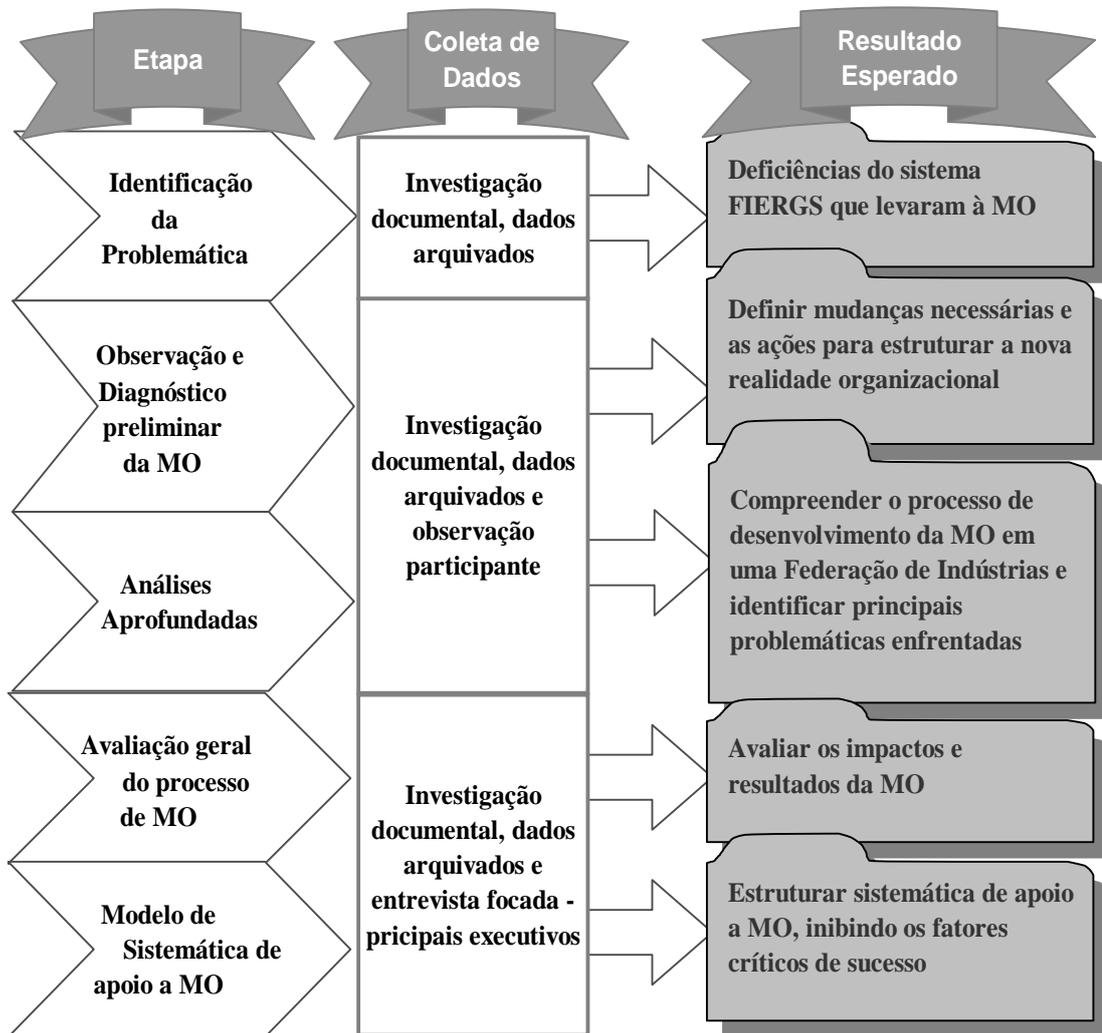


Figura 17 – Etapas do método empregado na estruturação de uma sistemática de apoio à MO.
 Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Para conhecer e, posteriormente, estruturar um modelo de sistemática de apoio à MO, no âmbito de Federação de Indústrias, o primeiro passo consistiu na identificação da problemática em que a entidade estava inserida e foi possível compreender as principais razões que a alta administração calçou-se na decisão de realizar uma MO.

Nesta etapa preliminar, os dados foram coletados através de relatórios de consultorias

contratadas para dar suporte e direcionamento na MO, em que fornecem informações relativas à estrutura organizacional anterior à realização de qualquer tipo de MO, disponíveis somente à alta cúpula desta entidade. Esta etapa permitiu entender as deficiências organizacionais do objeto de estudo que, conseqüentemente, foi o fator motivador que levou a alta administração à decisão de realizar uma MO.

3.2 OBSERVAÇÃO E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DA MO

A observação e o diagnóstico preliminar da MO consistiu em entender as propostas de alteração do atual modelo de gestão e governança da Federação de Indústrias, que incluiu o entendimento de como as alternativas foram constituídas e aprovadas, estruturando um novo modelo de atuação para a entidade. Juntamente, foi descrita a sistemática de apoio utilizada pela consultoria externa à entidade, que induziu a estruturação do novo modelo de gestão e governança proposto para a entidade.

Ainda nesta etapa acompanhou-se a proposta de cronograma sugerido pela consultoria, compreendendo a dinâmica de atuação ideal para realizar uma MO. Esta etapa também se valeu de documentos de consultoria e a observação participante – realizada pela autora desta dissertação – que forneceram informações sobre o método de trabalho, propostas de mudança estruturadas e cronograma de atividades proposto para a implantação do novo modelo de gestão e governança para a Federação de Indústrias. Também permitiu compreender as necessidades de alterações na constituição da MO e as propostas que objetivaram alterar os padrões da atual estrutura organizacional.

3.3 ANÁLISES APROFUNDADAS

As análises aprofundadas foram constituídas da descrição do processo de implementação das alterações propostas para o alcance do novo modelo de gestão e governança da entidade. Nestas, registrou-se os acontecimentos que se sucederam na implementação das propostas da

MO, considerando os atores internos envolvidos que auxiliaram na alavancagem deste processo. Além disso, identificaram-se os resultados alcançados, verificando as propostas que foram implementadas com efetividade.

Nesta etapa também se valeu da observação participante do analista do EPT, autora desta dissertação de mestrado, e da análise de documentos de consultoria, além de relatórios de acompanhamento do desenvolvimento da MO à alta direção, contendo informações referentes à situação de implementação das propostas da MO, ou seja, identificados, descritos e registrados os acontecimentos que se sucederam e suas dificuldades, citados como fatores críticos de sucesso; as alterações das propostas do novo modelo de gestão e governança e as frentes de trabalho constituídas para o desenvolvimento desta iniciativa.

Para concluir esta etapa, foram verificados os resultados gerados na implementação das mudanças e considerados as alterações propostas e as efetivamente realizadas, sendo possível compreender a complexidade que uma MO envolveu, por meio das principais dificuldades enfrentadas.

3.4 AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE MO

A avaliação geral do processo de MO consistiu no balanço final de realização da MO, pontuando os ganhos obtidos e as dificuldades enfrentadas. Nesta etapa analisou-se a relação direta entre as sistemáticas de apoio utilizadas e a interferência dos fatores críticos de sucesso, através de uma matriz de inter-relacionamento. A etapa utilizou-se dos documentos de consultoria; acompanhamento do desenvolvimento; entrevista focada com o representante da alta administração, o Presidente da entidade; documentos referenciados nas etapas anteriores.

A partir de tópicos extraídos do estudo de caso observado, foi realizada uma entrevista com o Presidente do Sistema FIERGS (Apêndice A), considerado como representante da alta administração, devido a sua visão estratégica e poder de persuasão na alta administração. Além disso, conforme citado anteriormente, o referido representante foi o idealizador da MO na entidade objeto desta dissertação. Assim, pela entrevista foram constituídos pontos fortes e fracos

de cada sistemática de apoio à MO, bem como os ganhos obtidos pela entidade gerados pelo processo de MO.

3.5 MODELO DE SISTEMÁTICA DE APOIO À MO

Após a realização de todas as etapas precedentes foi estruturada a proposta de sistemática de apoio à MO para entidades de classe, como uma Federação de Indústria. Tomou-se como base as sugestões provenientes da entrevista focada, bem como das melhores práticas identificadas pelo estudo de caso e referencial teórico. Esta proposta de sistemática foi estruturada com o intuito de buscar a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso. No entanto, ressalta-se que este modelo tomou de base um caso prático de MO em uma Federação de Indústrias. Este se propôs a auxiliar casos semelhantes ou mesmo estruturas organizacionais similares, para que se neutralizem os impactos negativos dos FCS em uma MO.

A partir desta proposta metodológica estruturada supra descrita, o capítulo que segue mostra sua aplicação na Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) frente à MO realizada na entidade.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a aplicação da abordagem proposta com a descrição detalhada dos resultados obtidos em cada etapa da metodologia. Para a melhor compreensão, inicialmente é realizada uma breve descrição do histórico da empresa em que se deu tal aplicação e as entidades que a compõe.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A entidade começou com a fundação do Centro da Indústria Fabril (CINFRA). A revolução de 1930 provocou o isolamento da economia gaúcha, tendo dificuldades no suprimento de matérias-primas e na distribuição dos produtos para os outros estados do Brasil. Uma entidade era necessária para aglutinar forças em torno da defesa do desenvolvimento rio-grandense. No dia 7 de novembro de 1930, nascia o CINFRA, que mais tarde adotou a atual denominação: Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS), uma entidade que através do seu quadro social representa empresas, associações, centros e câmaras de Indústria e Comércio de todas as regiões do estado.

Sete anos depois, era fundada a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) como entidade de representação sindical, criada dia 14 de agosto de 1937. Neste ano, o Centro da Indústria Fabril tinha 147 indústrias associadas, e a FIERGS representava 21 sindicatos setoriais filiados. Desde o início, a FIERGS e o CIERGS tiveram uma trajetória única, compondo, hoje, o Sistema Indústria do Rio Grande do Sul, que além das duas entidades que o lideram, contempla o Serviço Social da Indústria (SESI-RS); Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (SENAI-RS) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-RS).

Atualmente, a FIERGS tem 108 sindicatos filiados e o CIERGS, mais de dois mil associados. As duas entidades têm o mesmo presidente, como marca de sua origem baseada na união. E, juntas, representam as quarenta e um mil fábricas em atividade no Rio Grande do Sul, que empregam diretamente seiscentas mil pessoas.

O Sistema FIERGS é a entidade que direciona e alinha as demais entidades que o compõem (Figura 18) – SESI, SENAI, CIERGS e IEL – estando voltado à promoção da competitividade da Indústria gaúcha e na liderança da criação de um ambiente favorável aos negócios e no estímulo do desenvolvimento humano e tecnológico.



Figura 18 – Entidades que compõem o Sistema FIERGS.
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A aplicação da metodologia proposta foi realizada no Sistema FIERGS por meio do acompanhamento do processo de melhoria dos modelos de gestão e de governança, iniciado em 2005, a partir da posse da nova gestão da Entidade. A primeira ação do Presidente foi a contratação de uma empresa de consultoria especializada (doravante denominada de Consultoria Z), para realizar o diagnóstico dos modelos de gestão e de governança. Assim, o diagnóstico realizado pela empresa foi dividido em três enfoques, abordados separadamente: defesa de interesses e representações; modelo organizacional e de gestão; modelo de governança. Os três enfoques foram detalhados, sendo identificadas em cada um as deficiências organizacionais existentes na entidade.

4.2.1 Problemáticas de defesa de interesses e representações

No que se refere à defesa de interesses e às representações, a Consultoria Z analisou a

maneira em que as gerências realizavam suas rotinas de defesa e representação das Indústrias do RS. A análise gerou uma segmentação da abordagem de defesa de interesses e representações, sendo ressaltados os aspectos: captura de temas emergentes; desenvolvimento de estudos e definição de posições; planejamento e execução da ação de influência; acompanhamento da ação de influência e retorno às bases. Para esta dissertação, somente foi detalhado o primeiro aspecto, captura de temas emergentes, como exemplo deste processo de MO.

Para cada um dos aspectos identificados pela Consultoria Z, existem prováveis lacunas de atuação da entidade, dadas como deficiências e suas respectivas justificativas (Figura 19), constituindo, assim, a atuação na defesa de interesses e representação do setor industrial gaúcho pouco consistente. Vale lembrar que todas as deficiências identificadas são consideradas como oportunidades de melhoria para a entidade.

Tópicos	Deficiências	Justificativas
Captura de temas emergentes	Necessidade de sistematização da articulação dos sindicatos/ empresas do interior (CAEI);	Articulação com sindicatos e empresas do interior do RS é pouco significativa, representa 47% das empresas associadas ao CIERGS. A metropolitana soma os demais 53%.
	Melhoria na articulação com os Vice-Presidentes Regionais (CAEI);	Vice-Presidentes regionais são as representações do Presidente no Interior do RS, mas o acompanhamento de ações e a cobrança por resultados são inexistentes.
	Ausência de uma agenda com temas prioritários para discussão em Conselhos Temáticos (CTs) e desdobramento desta em planos de ação (Área Técnica);	Dificuldade em estruturar uma agenda prioritária de atuação, devido a diversas fontes de temas emergentes: endógena (Conselhos Temáticos, reuniões de Diretoria e Presi); exógena (articulação com o Interior do RS, Poderes Públicos).

Figura 19 – Problemáticas e oportunidades de melhorias identificadas para a área de defesa de interesses – captura de temas emergentes.

Fonte: Adaptado de 1º relatório Consultoria Z (2005).

A análise realizada pela consultoria Z permitiu identificar as problemáticas de defesa de interesses, porém ainda não se priorizou os tópicos identificados, pois estes possuíam o mesmo grau de importância para o desenvolvimento da estruturação da futura proposta. Neste sentido, as ações decorrentes seriam então tomadas individualmente para cada um deles.

4.2.2 Problemáticas do modelo organizacional e de gestão

O modelo organizacional e de gestão da entidade, analisado pela Consultoria Z,

verificou o funcionamento da estrutura organizacional da instituição, em que foi partilhada nos seguintes aspectos: consolidação da integração das áreas compartilhadas; fortalecimento da organização da área técnica; melhorias em processos e ferramentas; fortalecimento e/ ou criação de novas áreas e ajustes em linhas de reporte. Os aspectos citados foram dados como grupos para reunir deficiências organizacionais encontradas e suas justificativas (Figura 20). Para esta dissertação, somente foi detalhado o primeiro aspecto, consolidação da integração das áreas compartilhadas, como exemplo deste processo de MO.

Tópicos	Deficiências	Justificativas
Consolidação da integração das áreas meio	Processo de integração das áreas meio não está finalizado	Implementação da área de Serviços Compartilhados encontra-se em transição do estágio de “Junção de Recursos” para o de “Consolidação Organizacional”, figura 21, que resulta num grande número de funcionários realizando tarefas administrativas.
	Necessidade de padronização de melhores práticas dentro das áreas meio	Oportunidade de aumento de produtividade através da centralização completa das atividades administrativas, que atualmente são realizadas de forma dispersa.

Figura 20 - Ações de melhorias propostas, pela Consultoria Z, para integrar processos.
Fonte: Adaptado de 1º relatório Consultoria Z (2005).

Os benefícios da integração da área compartilhada, por exemplo a otimização e automação de processos, tornando-os mais eficientes e eficazes; ganhos de escala em compras unificadas, administração de bens; terceirização de atividades pouco críticas; entre outros que ainda não foram completamente capturados pela organização, conforme ilustrados na Figura 21.

O modelo organizacional e de gestão analisado pela consultoria Z transpareceu deficiências que até aquele momento tinham a mesma importância entre os tópicos no desenvolvimento da estruturação da futura proposta. No entanto, as ações decorrentes seriam tratadas uma a uma.

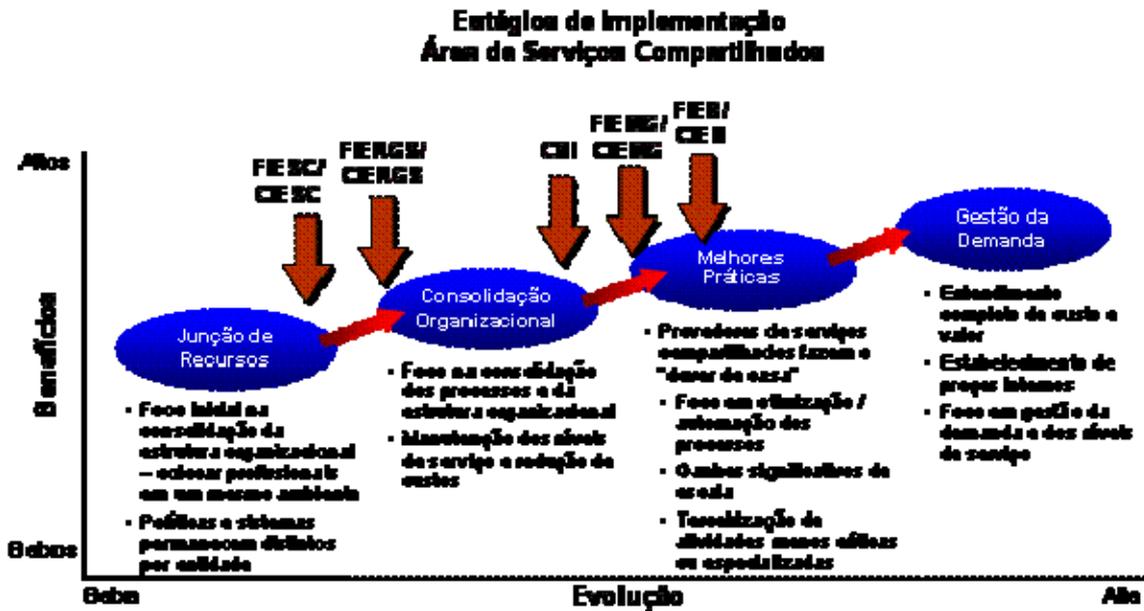


Figura 21 - Estágio de evolução de uma área de serviços compartilhados.
Fonte: 1º relatório da Consultoria Z (2005).

4.2.3 Problemáticas do modelo de governança

O terceiro tópico dessa etapa contempla a análise do modelo de governança do Sistema FIERGS. Este se caracteriza pela análise das instâncias de governança necessárias à entidade (Diretoria FIERGS/ CIERGS; PRESI FIERGS/ CIERGS; Coordenadores de CT; Comitê de Defesa de Interesses e Representação; Comitê de Desenvolvimento Regional; Comitê de Apoio à Gestão - COMAG) e suas principais atribuições para a entidade, bem como a frequência de encontros praticados (Figura 22). Para esta dissertação, somente foram detalhadas as instâncias Diretoria FIERGS/ CIERGS e Coordenadores de CT, como exemplo deste processo de MO.

Instâncias de Governança	Participantes	Atribuições	Frequência
Diretoria FIERGS/ CIERGS	Vice-Presidentes e Diretores da Federação e do Centro das Indústrias.	Estratégias e defesa dos interesses da Indústria do RS.	Semanal
Coordenadores de CT	Líderes dos Conselhos Temáticos	Formulação e acompanhamento das Agendas da Indústria, Legislativa e Governamental e das estratégias para ações de influência específicas.	Grupo inexistente

Figura 22 – Modelo de Governança e suas variáveis.
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

O modelo de governança identificado pela consultoria Z verificou lacunas de governança em diferentes instâncias até o momento, com similar importância na formulação da estrutura organizacional futura. Cada uma das instâncias refere-se a um determinado foco que gerencialmente deve ser administrado.

Ao fim da primeira etapa – identificação da problemática em que a Federação está inserida – verificaram-se deficiências organizacionais que motivaram a alta administração a decidir pela realização de uma MO. Neste diagnóstico foram identificadas, através de análises em relatórios da Consultoria Z, onze deficiências nos cinco tópicos de atuação em Defesa de Interesses e Representações da Indústria para o mercado, juntamente com outras oito deficiências nos cinco tópicos de atuação dos modelos organizacional e de gestão da organização. Por último, e não menos importante, a análise do Modelo de Governança verificou pelo menos seis Instâncias de Governança que deveriam existir, das quais somente duas eram praticadas pela entidade.

A etapa seguinte é a observação e o diagnóstico da MO, que consiste no entendimento das propostas de alteração do atual modelo de gestão e governança da Federação de Indústrias.

4.3 OBSERVAÇÃO E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DA MO

A observação e o diagnóstico do modelo organizacional e de gestão do Sistema FIERGS foram realizados para a posterior proposição de alternativas, que constituem o novo modelo para a entidade. Para realizar essa etapa é necessário esclarecer a sistemática utilizada pela Consultoria Z na proposição das alternativas e composição dos novos modelos.

A sistemática que a Consultoria Z utiliza para estruturar a proposta do novo modelo organizacional e de gestão é composta por cinco itens distintos e subsequentes (Figura 23), cada um deles é composto de ações específicas.

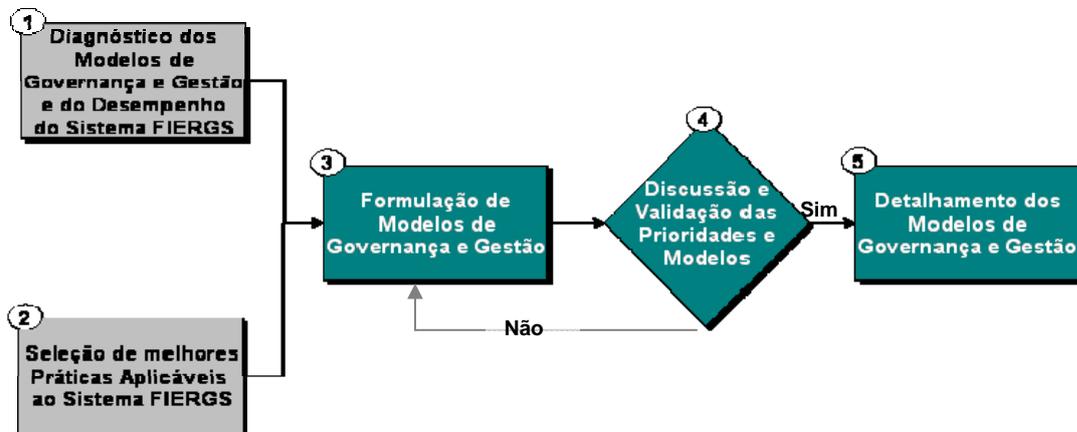


Figura 23 – Sistemática utilizada pela Consultoria Z, novo modelo organizacional e de gestão.
Fonte: Adaptado de 1º relatório da Consultoria Z (2005).

Esses cinco itens são detalhados a seguir, sendo fundamentais para o acompanhamento das atividades propostas e desenvolvidas pela Consultoria Z, pois a partir da aplicação desta sistemática é possível estruturar o novo modelo de gestão e governança.

4.3.1 Diagnóstico dos modelos de governança e gestão e do desempenho do Sistema FIERGS

O diagnóstico dos modelos de governança e gestão e do desempenho do Sistema FIERGS é realizado para avaliar o desempenho financeiro, operacional e de gestão da entidade; mapear a estrutura organizacional atual; identificar os papéis e responsabilidades, além do sistema de governança. Neste, identificou-se a abrangência proposta pela MO.

O primeiro item iniciou-se com a seleção de quarenta funcionários da entidade para serem entrevistados. Objetivou-se com estas entrevistas identificar as oportunidades de melhoramento em representação e defesa de interesses; modelo organizacional e de gestão, ilustrados respectivamente nas Figuras 24 e 25.

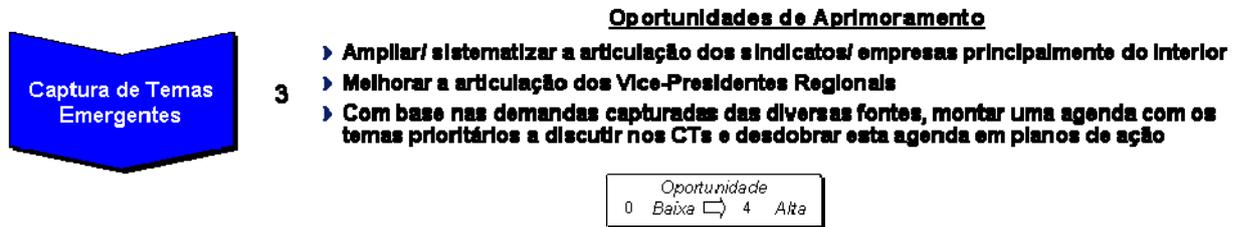


Figura 24 – Oportunidades de melhoria em representação e defesa de interesses – captura de temas emergentes.
Fonte: Adaptado de 1º relatório da Consultoria Z (2005).

No caso das oportunidades, estas foram classificadas pela Consultoria Z em níveis de complexidade de realização, em que consideram o impacto destas oportunidades nas demais atividades da entidade. A realização do diagnóstico de desempenho dos modelos de governança e gestão da entidade possibilitou identificar a relevância de cada alteração para o novo modelo em estruturação. Para isto, classificou-se as oportunidades conforme seu grau de importância, variando de baixa à alta. Este diagnóstico implicará diretamente no cronograma de implementação das MOs.

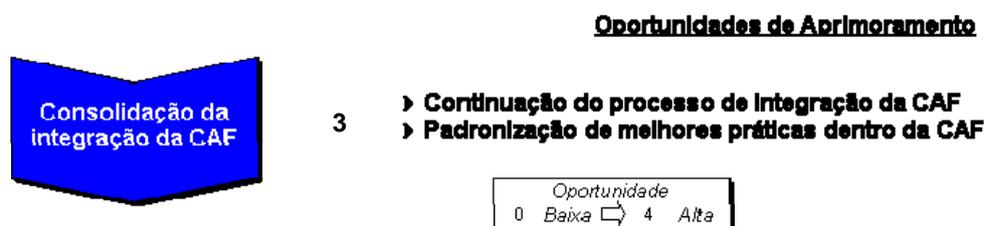


Figura 25 – Oportunidades de melhoria no modelo organizacional e de gestão.
Fonte: Adaptado de 1º relatório da Consultoria Z (2005).

O detalhamento das respectivas problemáticas se deu no item identificação da problemática (4.2). As oportunidades de melhoramento do modelo de governança da entidade somente foram analisadas pela consultoria Z após a identificação de melhores práticas em outras entidades (4.3.2).

4.3.2 Seleção de melhores práticas aplicáveis ao Sistema FIERGS

A seleção de melhores práticas aplicáveis ao Sistema FIERGS referem-se à listagem que

a alta administração enumerou de entidades, organizações e empresas que consideram como de sucesso no Brasil e no exterior. A partir disso, a Consultoria Z visitou, mapeou e analisou as melhores práticas em modelos de Governança e Gestão nessas entidades. Estes procedimentos serão utilizados como base para as alternativas a serem propostas, a partir de práticas de sucesso.

A Consultoria Z entrevistou as entidades listadas pela alta administração: FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia; FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina e FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Esse mapeamento organizacional realizado pelas entrevistas em outras entidades, consideradas como casos de sucesso, serviram de insumo para a proposição de alternativas para atender as oportunidades de melhorias que constituiriam o novo modelo de gestão e governança do Sistema FIERGS.

4.3.3 Formulação de modelos de governança e de gestão

O item de formulação dos Modelos de Governança e de Gestão foi a definição dos princípios e critérios para formulação dos modelos. A partir destes são identificadas e descritas, em nível macro, duas ou três alternativas para cada problemática. A união dos itens anteriores (4.3.1 e 4.3.2) possibilitou a estruturação da proposta de alternativas para os Modelos de Governança e de Gestão, baseada em princípios organizacionais básicos definidos na Figura 26.

Tomou-se como base a estrutura organizacional que a entidade possuía em junho de 2005 (Figura 27), e foi proposto um novo modelo organizacional (Figura 28), a partir dos princípios organizacionais estabelecidos. A Consultoria Z defendia a proposta de uma nova estrutura organizacional que assegurasse à entidade a obtenção de benefícios, tais como: separação das atividades em três grandes blocos (defesa de interesses, atividades comerciais, serviços compartilhados); clareza organizacional; congregação de atividades cujas responsabilidades estavam dispersas; linhas de reporte mais adequadas; liberação do Presidente da gestão operacional; suporte estruturado ao processo de defesa de interesses; *expertise* em *marketing* agregado às atividades comerciais; criação de uma área de planejamento corporativo e ainda uma governança que permita o envolvimento e a contribuição das lideranças.

Princípios Organizacionais Básicos

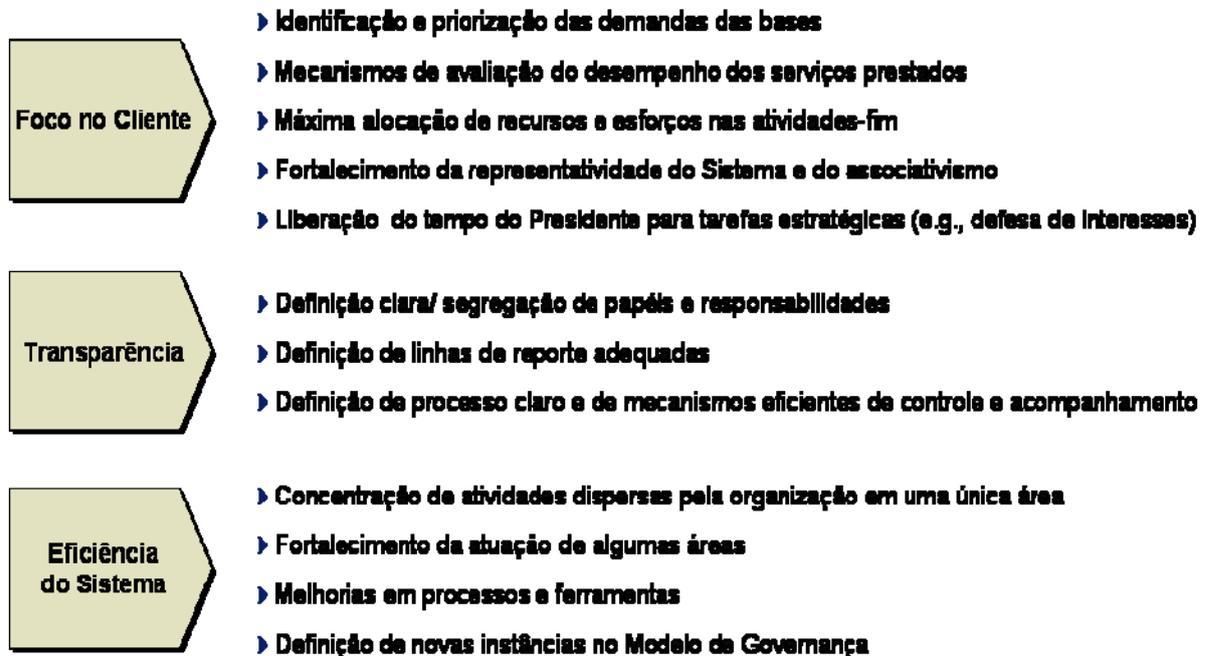


Figura 26 – Princípios organizacionais básicos para proposição de alternativas.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z (2005).

A estrutura organizacional proposta baseou-se nas etapas anteriores (4.3.1, 4.3.2), elaboradas com o intuito de inibir as deficiências organizacionais identificadas na 1ª etapa (4.2). Deve-se salientar que as deficiências verificadas na etapa de identificação da problemática têm suas alternativas também agrupadas em três tópicos para sua apresentação: defesa de interesses e representações, Anexo A; modelo organizacional e de gestão, Anexo B; modelo de governança, Anexo C. As alternativas estão respectivamente evidenciadas e disponibilizadas na íntegra nos anexos citados. Vale lembrar que as alternativas propostas foram validadas posteriormente pela alta administração.

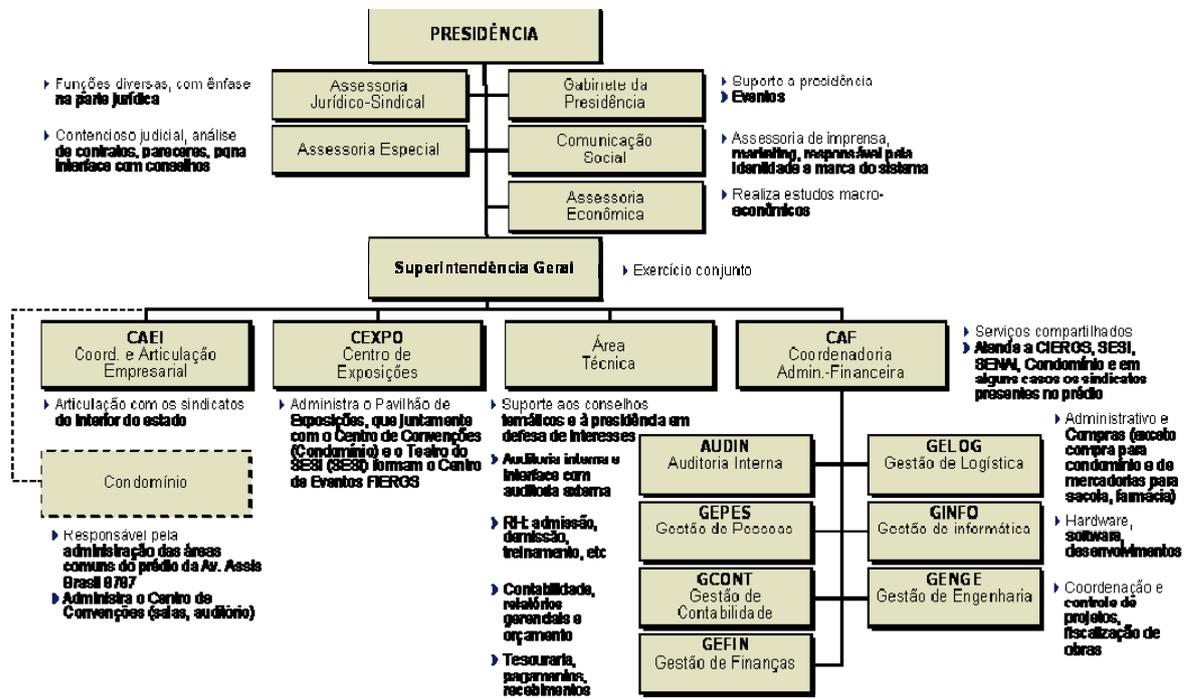


Figura 27 – Estrutura organizacional atual.
 Fonte: 2º relatório da Consultoria Z (2005).

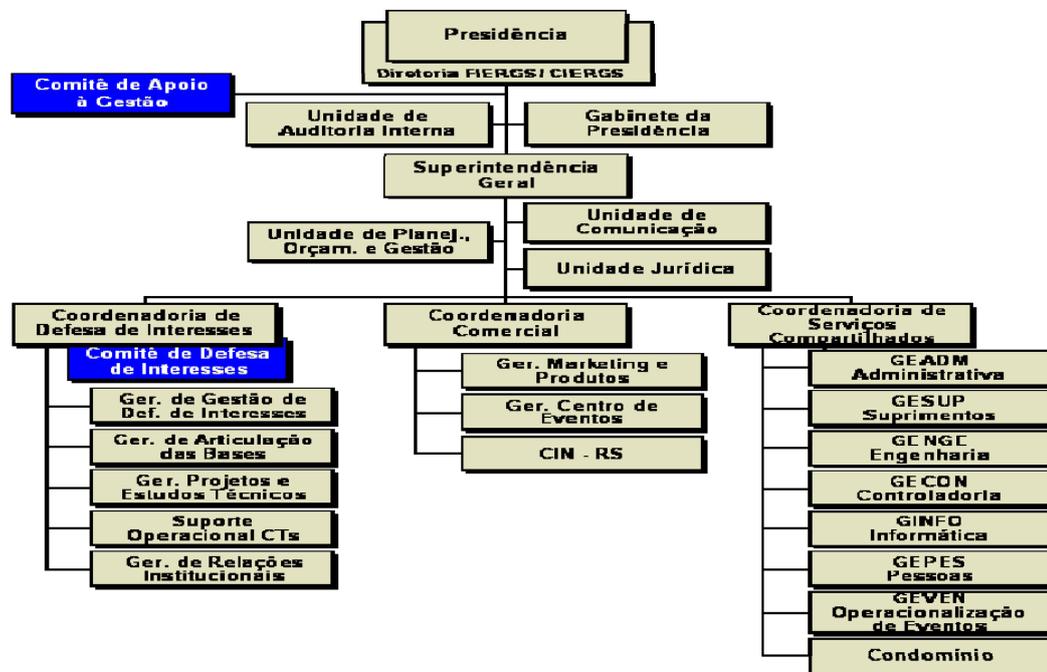


Figura 28 – Nova estrutura organizacional proposta.
 Fonte: 2º relatório da Consultoria Z (2005).

4.3.4 Discussão e validação de prioridades e modelos

A discussão e validação das prioridades e modelos é a etapa em que se deu a seleção da alternativa de modelo mais adequado pela alta administração. Para a formulação do novo modelo de governança e de gestão realizou-se, pela alta administração, a escolha de uma dentre as alternativas estruturadas pela Consultoria Z. Em alguns casos, coube à alta administração a validação das sugestões de alteração da atual forma de atuação, também propostas pela Consultoria Z. Para ilustrar esta questão, as alternativas das deficiências selecionadas para a defesa de interesses e representações, na captura de temas emergentes; modelo organizacional e de gestão, na consolidação da integração das áreas meio; modelo de governança, Diretoria FIERGS/ CIERGS e Coordenadores de CT, são apresentadas nas Figuras 29, 30 e 31.

Tópicos	Deficiências	Proposta/ Alternativa Aprovada
Captura de temas emergentes	Necessidade de sistematização da articulação dos sindicatos/ empresas do interior (CAEI);	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadoria de Defesa de Interesses concentrando todas as atividades relacionadas à defesa de interesses.
	Melhoria na articulação com os Vice-Presidentes Regionais (CAEI);	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar agenda de eventos regionais; • Promover reuniões com as bases para discussão de temas emergentes; • Capturar demandas e coordenar o processo de alocação de temas às Gerências.
	Ausência de uma agenda com temas prioritários para discussão em Conselhos Temáticos (CTs) e desdobramento em planos de ação;	<p>Criar o Regimento Geral dos CTs;</p> <p>Elaboração de Plano de Ação Anual.</p>

Figura 29 – Alternativas e propostas aprovadas de defesa de interesses e representações - captura de temas emergentes.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Tópicos	Deficiências	Proposta/ Alternativa Aprovada
Consolidação da integração das áreas meio	Processo de integração das áreas meio não está finalizado;	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão da GELOG: GESAD e GESUP; <ul style="list-style-type: none"> ◦ Eliminar a área de Análise de Processos (alternativa 1). • Fusão de GEFIN e GECONT criando a Gerência de Controladoria (GECON). • Gerência de Operacionalização de Eventos subordinada à Coordenadoria de Serviços Compartilhados (CSC). • Condomínio subordinado à CSC.
	Necessidade de padronização de melhores práticas dentro das áreas meio;	

Figura 30 – Alternativas e propostas aprovadas do modelo organizacional e de gestão - consolidação da integração das áreas meio.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Instâncias de Governança	Status	Frequência
Diretoria FIERGS/CIERGS	Grupo permanece ativo.	Semanal
Coordenadores de CT	Novo Grupo, com atribuições: acompanhar a evolução dos Planos de Ação dos Conselhos Temáticos; formular as estratégias para ações de influência (garantir alinhamento); prover orientação estratégica aos Coordenadores; discutir as sugestões de posições e de ações de influência.	Mensal

Figura 31 – Alternativas e propostas aprovadas do modelo de governança - Diretoria FIERGS/ CIERGS e Coordenadores de CT.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Observou-se que a discussão e validação de prioridades e modelos foram fundamentais para a constituição da nova estrutura organizacional, sendo decisiva a participação da alta administração. A etapa a seguir trata do quinto item que a Consultoria Z considerou em sua sistemática de estruturação de um modelo Organizacional e de Gestão, o detalhamento do modelo de governança e de gestão.

4.3.5 Detalhamento do modelo de governança e de gestão

A partir da discussão e validação de prioridades e modelos e, conseqüentemente a seleção do modelo, seguiu-se o detalhamento dos Modelos de Governança e Gestão, através do redesenho do modelo organizacional. O detalhamento dos modelos organizacionais abordou, inclusive, os papéis e responsabilidades da alta administração; desenho ou redesenho dos processos de gestão e de controle em um nível macro e redesenho do sistema de governança.

Com a aplicação da sistemática da Consultoria Z, estruturou-se o passo a passo da MO realizada no Sistema FIERGS, em que cada item gerou um resultado positivo que agregou ao novo modelo de gestão e governança. O detalhamento desse modelo é essencial para a realização de uma MO, pelo fato de definir a ordem de realização das ações, priorizando a seqüência de acontecimentos, dado que estas alterações devem seguir um ritmo para não se perder a finalidade ou o ímpeto da mudança. Seguindo a mesma configuração, este item também está subdividido em defesa de interesses e representações, modelo organizacional e de gestão, modelo de governança. Encontra-se disponibilizado integralmente no Anexo D o detalhamento do conteúdo de defesa de interesses e representações (captura de temas emergentes); Anexo E, modelo organizacional e de gestão (consolidação da integração das áreas meio); Anexo F, modelo de governança (Diretoria FIERGS/ CIERGS; Coordenadores de CT).

A proposta de implementação elaborada pela Consultoria Z está dividida em três fases, garantindo foco nas mudanças prioritárias e distribuindo o potencial impacto na organização ao longo do período da MO (Figura 32).

As três fases citadas foram detalhadas, explicitando as alterações organizacionais e seus respectivos impactos no organograma da entidade. A Fase I proposta é considerada como de curto prazo, em que o Sistema FIERGS realizou mudanças para o fortalecimento do Modelo de Gestão e de Governança, mostrando a disposição da alta administração às MOs e objetivando aumentar o tempo do Presidente para atividades mais estratégicas. Esta fase teve duração de um mês. As alterações propostas no organograma da entidade estão indicadas na Figura 33.

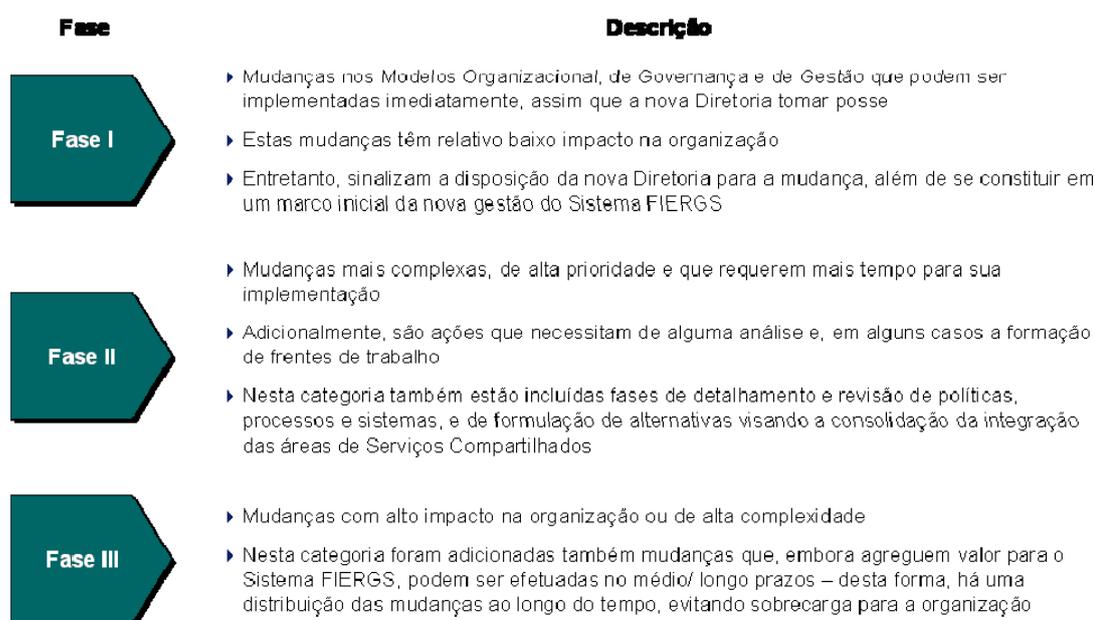


Figura 32 – Fases de implementação da MO.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z (2005).

Todas as alterações organizacionais propostas na Fase I foram devidamente implantadas e dentro do prazo estabelecido – iniciando em meados de agosto e finalizando em setembro de 2005 – e adotando o organograma do modelo organizacional – Fase I (Figura 33). Para implementar as alterações propostas foi necessário estruturar frentes de trabalho para discutir e detalhar a implementação das mudanças. Esta abordagem é descrita nos itens: 4.4.2

Implementação de Defesa de Interesses e Representações; 4.4.3 Implementação do Modelo Organizacional e de Gestão; 4.4.4 Implementação do Modelo de Governança.

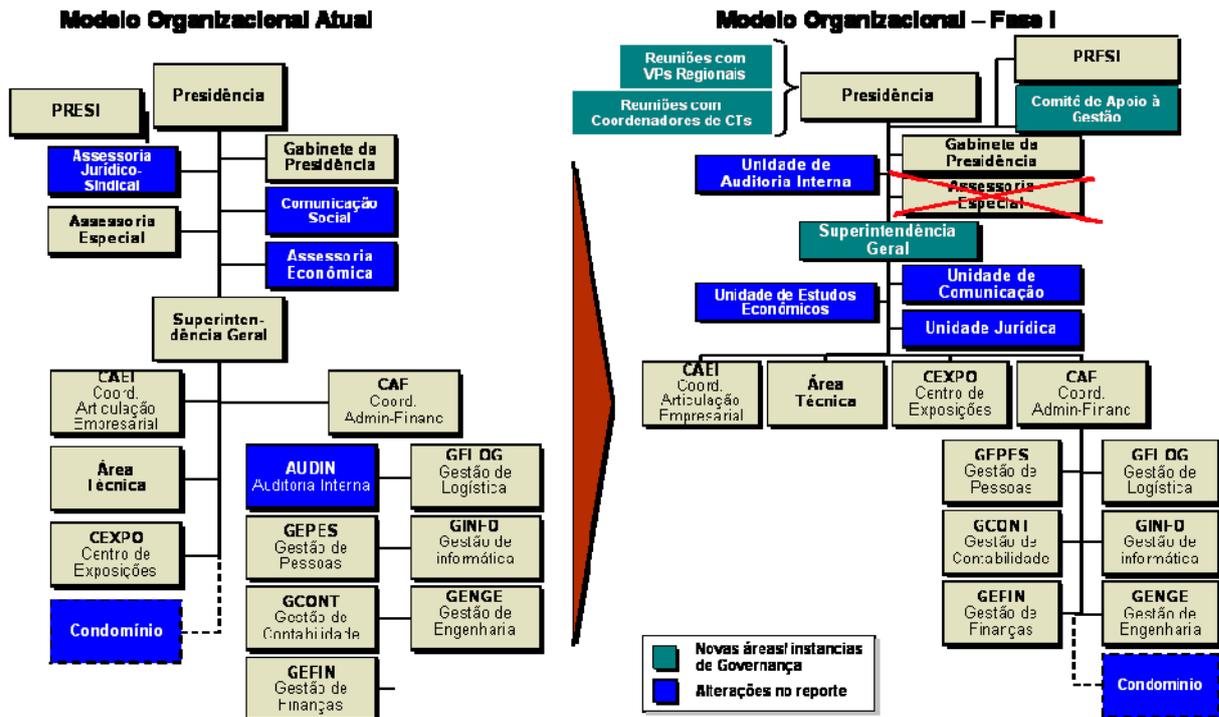


Figura 33 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase I.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z (2005).

A Fase II configurou-se para realizar parte das mudanças de grande impacto. Para tanto, esta teve duração aproximada de três a quatro meses. Nesta fase estruturaram-se os dois novos pilares organizacionais (coordenadoria de defesa de interesses e coordenadoria de serviços compartilhados), dentre os três do novo modelo (coordenadoria de defesa de interesses, coordenadoria de serviços compartilhados e coordenadoria comercial) – Figura 34. Para facilitar a visualização da integração de áreas, a Figura 34 indica no modelo organizacional as alterações através de números e se utiliza o número dois como exemplo: no modelo organizacional – Fase I era a GELOG – Gestão de Logística e no modelo organizacional – Fase II esta área foi dividida e criaram-se duas novas áreas GEADM e GESUP.

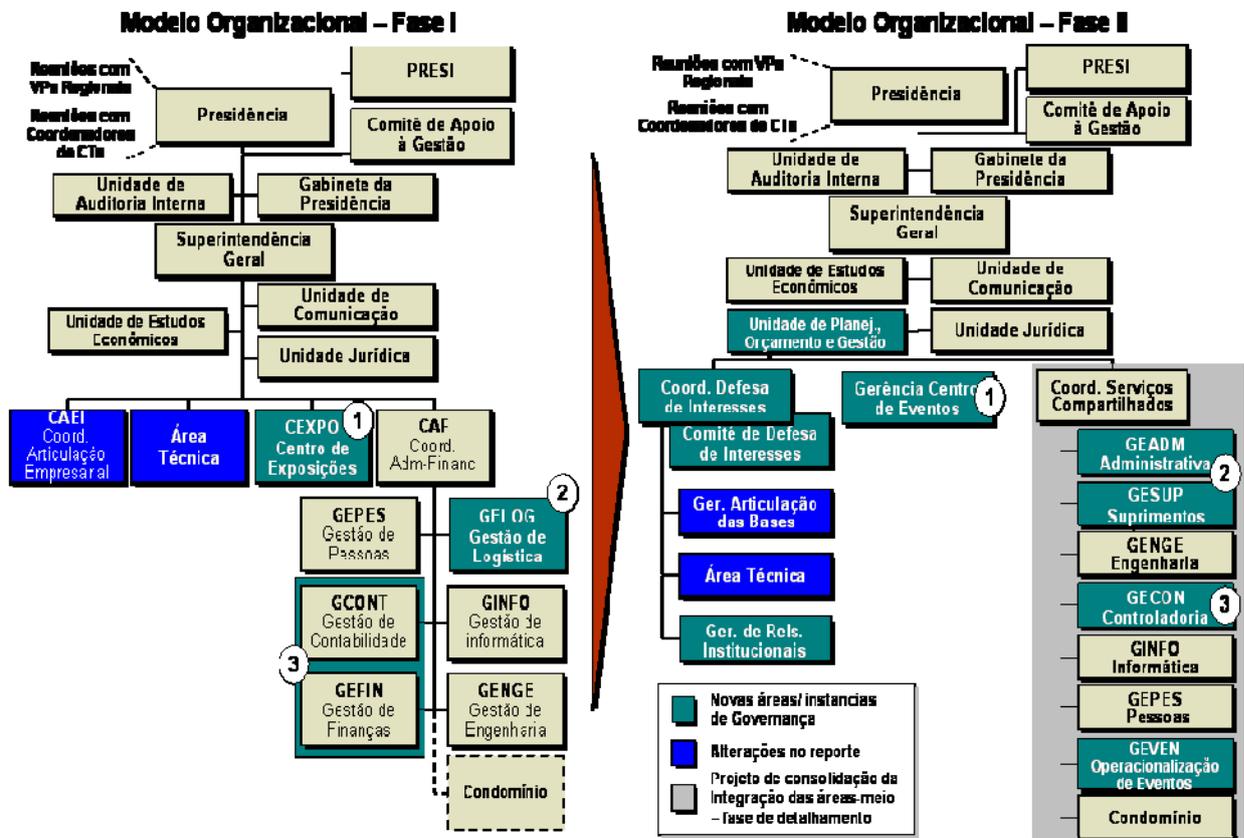


Figura 34 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase II.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z (2005).

As alterações organizacionais propostas na Fase II foram devidamente realizadas nas alterações de reporte, estruturação de planos de ação para criação das novas áreas e readequação de processos. Durante a Fase II todas as propostas realizadas estavam dentro do prazo estabelecido de quatro meses – iniciando em meados de outubro/ 2005 e finalizando em fevereiro/ 2006 – e adotando o organograma do modelo organizacional – Fase II (Figura 34). Para implementar as alterações propostas foi necessário estruturar frentes de trabalho para discutir e detalhar a implementação das mudanças. Esta abordagem é descrita nos itens: 4.4.2 Implementação de Defesa de Interesses e Representações; 4.4.3 Implementação do Modelo Organizacional e de Gestão; 4.4.4 Implementação do Modelo de Governança.

A Fase III de implementação da MO considerou as demais alterações de grande impacto na entidade, período aproximado de seis a nove meses, em que seria possível: estruturar a área

Comercial, finalizar a implantação da área de Defesa de Interesses e implementar a consolidação dos Serviços Compartilhados, Figura 35. Para facilitar a visualização da integração de áreas, a Figura 35 indica no modelo organizacional estas alterações através de números, que ao fim desta fase, o Sistema FIERGS teve seu novo modelo organizacional e de gestão estruturado (Figura 35).

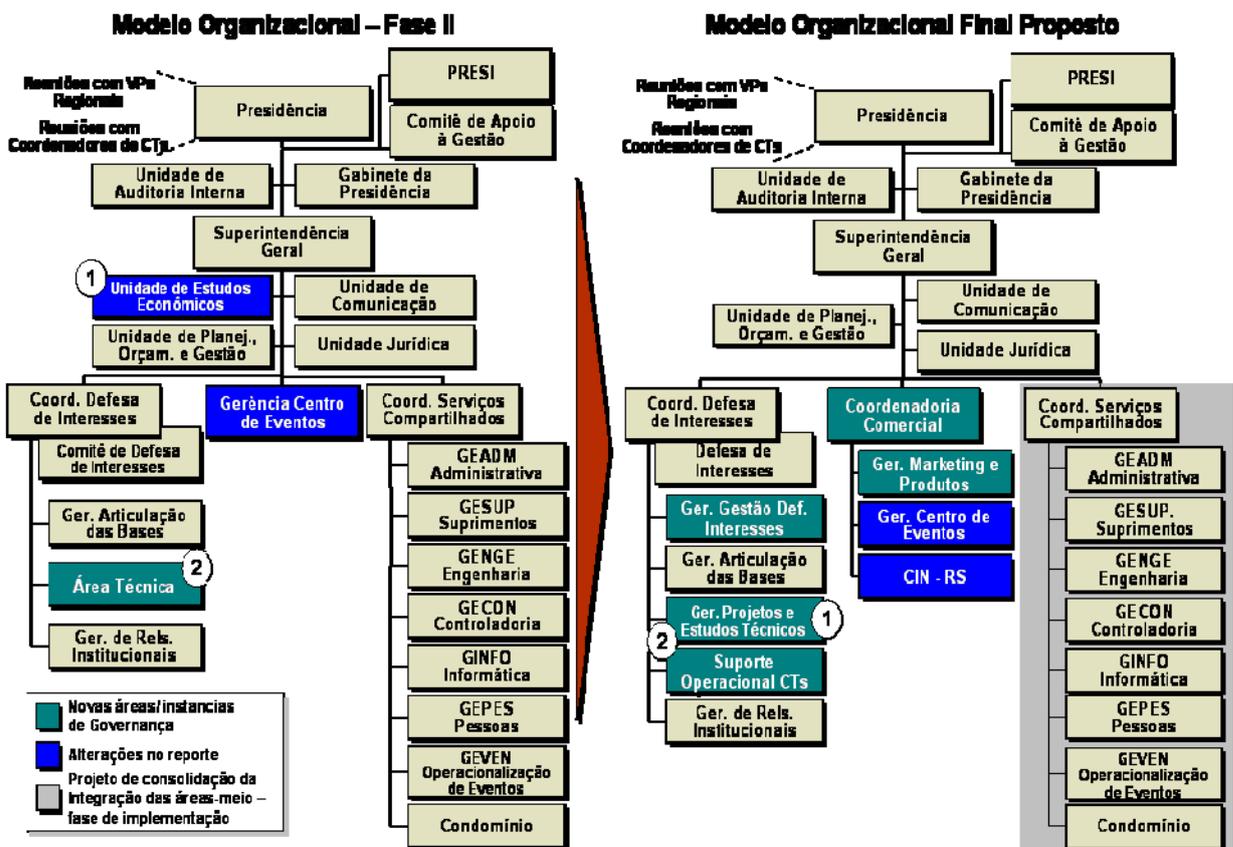


Figura 35 – Alterações organizacionais com a implementação da Fase III.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z (2005).

As alterações organizacionais propostas na Fase III tiveram dificuldades para serem estruturadas e poucas foram implantadas. Das alternativas propostas, somente a integração das áreas meio que tiveram continuidade, implementando as oportunidades de melhoria identificadas na fase II (Figura 36).

Alterações propostas	Fatos que sucederam	Situação da alternativa proposta
Integração das Áreas Meio – Iniciar fase de implementação das oportunidades de melhoria identificadas na Coordenadoria de Serviços de Apoio	Iniciou-se a fase de implementação dos melhoramentos, através de planos de ação por gerência, analisando e otimizando processos, ferramentas das áreas de serviços compartilhados.	Gerências de Serviços Compartilhados realizando as melhorias identificadas.

Figura 36 – Alterações organizacionais resultantes da Fase III.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Os resultados da Fase III foram obtidos dentro do prazo de seis meses estabelecido, iniciando em meados de março e finalizando em setembro/ 2006 – e adotando um organograma diferente do modelo organizacional – Fase III (Figura 35) proposto, sendo apresentado na Figura 37 o organograma adotado pelo Sistema FIERGS. Para implementar as alterações propostas foi necessário estruturar frentes de trabalho para discutir e detalhar a implementação das mudanças. Esta abordagem é descrita nos itens: 4.4.2 Implementação de Defesa de Interesses e Representações; 4.4.3 Implementação do Modelo Organizacional e de Gestão; 4.4.4 Implementação do Modelo de Governança.

A implementação das três fases da MO seguiu um ritmo estabelecido buscando a contribuição positiva dos FCS, como a eficiência na gestão; engajamento dos profissionais e disponibilidade de recursos, identificados como critérios na Figura 38.

Para acompanhar os FCS, definiu-se uma estrutura dedicada a realizar a gestão eficaz da MO, assim, com papéis definidos, Figura 39, para o acompanhamento da realização das alterações propostas. Esta estrutura do Programa de Transformação possuía diferentes instâncias para as respectivas tomadas de decisão e, por esta razão, as ações de MO não seriam realizadas até a aprovação do Comitê de Acompanhamento do Programa de Transformação.

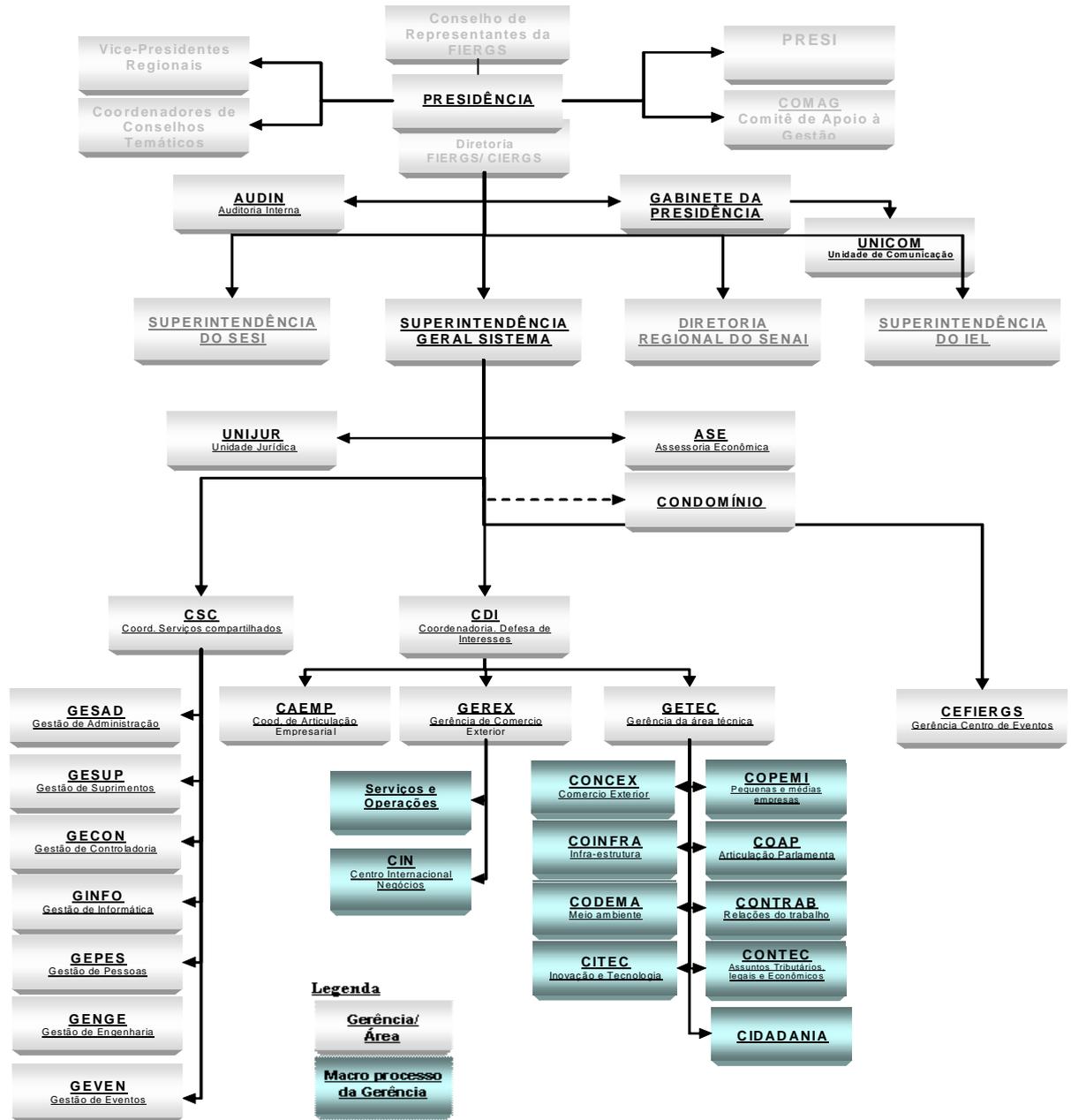


Figura 37 – Organograma organizacional adotado.
 Fonte: Adaptado de Sistema FIERGS (2008).



Figura 38 – Cr terios necess rios para implementa o da MO.
Fonte: 3  relat rio da Consultoria Z (2005).

Ap s a estrutura o do novo modelo organizacional e de gest o, a seq ncia de realiza o da MO no Sistema FIERGS foi a implementa o das a es de mudan a, pelas Frentes de Trabalho (FT) e o Escrit rio do Programa de Transforma o (EPT), a medida que o Comit  de Acompanhamento do Programa de Transforma o (CAPT) aprovava as a es.

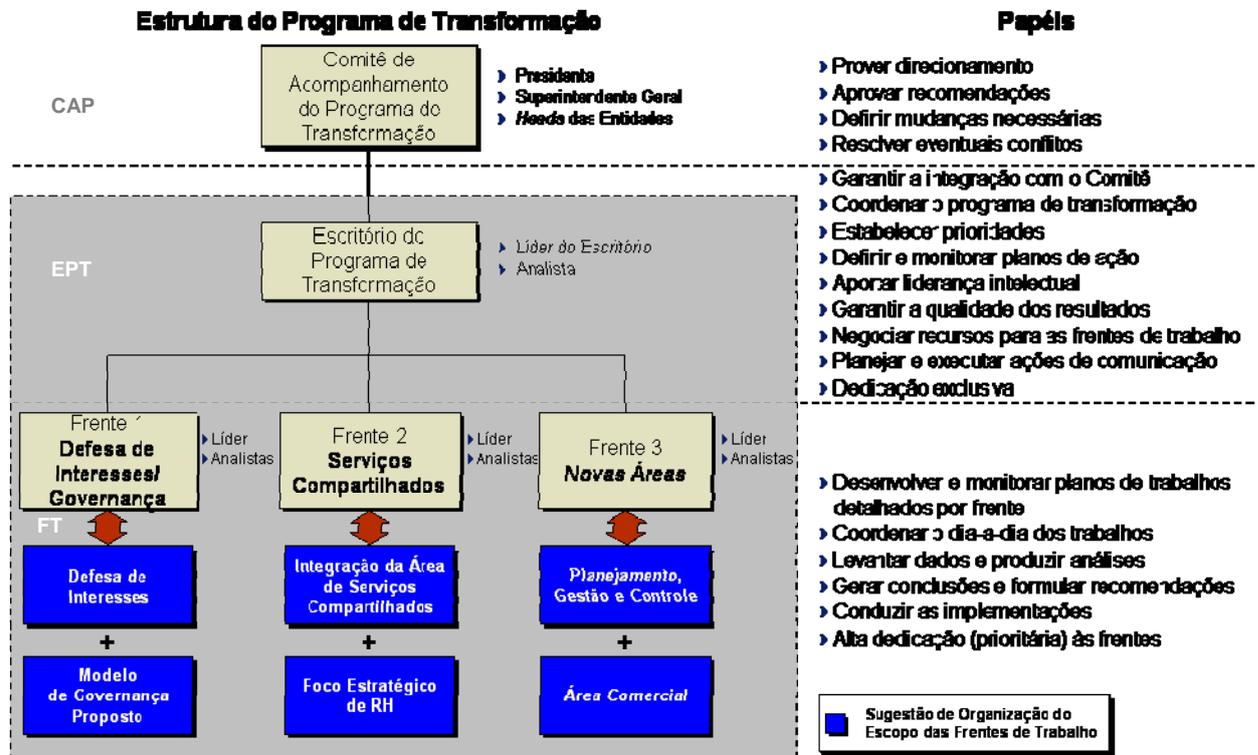


Figura 39 – Estrutura do Programa de Transformação.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z (2005).

4.4 ANÁLISES APROFUNDADAS

As análises aprofundadas constituem a etapa em que é descrito o processo de implementação das alterações propostas e estruturadas junto à Consultoria Z, focando no alcance do novo modelo de gestão e governança do Sistema FIERGS. Assim, descrevem-se as ações implementadas pelas Frentes de Trabalho (FT) e o Escritório do Programa de Transformação (EPT) e seus respectivos resultados, para cada um dos pilares em que está calcado o modelo de organizacional e de gestão: defesa de interesses e representações; modelo organizacional e de gestão; modelo de governança.

No entanto, ressalta-se que a etapa de implementação foi considerada extremamente complexa, devido à dificuldade de envolver os recursos organizacionais para a execução das propostas – recursos humanos, financeiros, estruturas, entre outras – alterando o atual

funcionamento da entidade.

A implementação da MO na Entidade passou a chamar-se: Programa de Transformação do Sistema FIERGS, sendo composta por três níveis, com suas respectivas atribuições (Figura 39): Comitê de Acompanhamento do Programa de Transformação (CAPT); Escritório do Programa de Transformação (EPT); Frentes de Trabalho (FT).

Cada uma das instâncias, CAPT, EPT e FT possuem suas respectivas responsabilidades na MO e interagem entre si para obterem o resultado esperado. A FT detalhou o passo a passo da implementação das mudanças propostas, utilizando sistemáticas de apoio para estruturar um plano de ação para cada unidade organizacional. O EPT teve a responsabilidade de orientar o entendimento e auxiliar o processo de detalhamento das propostas, através das sistemáticas de apoio. Por fim, o CAPT analisou o detalhamento da implementação das propostas, sugerindo alterações às propostas detalhadas e validando-as para a implementação. Este último ainda tem a atribuição de acompanhar o andamento da MO informado pelo EPT. As FTs utilizaram as sistemáticas A, E e Z para detalhar as propostas e submeter para a aprovação do CAPT.

4.4.1 Sistemáticas utilizadas na implementação das alterações da MO do Sistema FIERGS

As ferramentas utilizadas de apoio durante a MO, pela entidade são as sistemáticas A, E e Z. A origem destas sistemáticas e as unidades organizacionais em que foram aplicadas, são descritas:

- a) Sistemática A – foi estruturada internamente pelo EPT, para acompanhar e gerenciar a MO nas áreas: Modelo de Governança; CAEMP; Administração e Suporte aos CTs; GEVEN (operacionalização de eventos); GENGE; POG.
- b) Sistemática E – é de propriedade da Consultoria E e aplicada pela mesma, para o detalhamento da área de Centro de Eventos.
- c) Sistemática Z – é de propriedade da Consultoria Z e aplicada pela mesma. Utilizada no detalhamento das áreas de Serviços Compartilhados (GINFO; GESUP; GEPES GECON – Finanças + Contabilidade), novamente contratada. A mesma Sistemática Z foi aplicada pelo EPT nas áreas: Projetos e Estudos

Técnicos; Unidade Jurídica; Condomínio; Auditoria Interna; Marketing e Produtos.

A estrutura da Sistemática A é composta por ferramentas de apoio, que foram utilizadas para formalizar o trabalho desenvolvido pelas FT. Esse conjunto de ferramentas é composto por: diretrizes do Programa de Transformação; matriz de responsabilidades; aprovador de decisões; registro de reuniões; status de desenvolvimento de FT; alterações de escopo, disponíveis no Anexo G. A Sistemática E (Figura 40) baseia-se em sustentar a mudança e aprender continuamente, através de cinco módulos com seus focos e resultados, Juntamente à sistemática proposta pela Consultoria E, foram utilizadas ferramentas de apoio, que buscaram alinhar a atuação da área com as diretrizes do Sistema FIERGS, nas quais são: mapa sistêmico; modelos mentais; cenários de futuros.

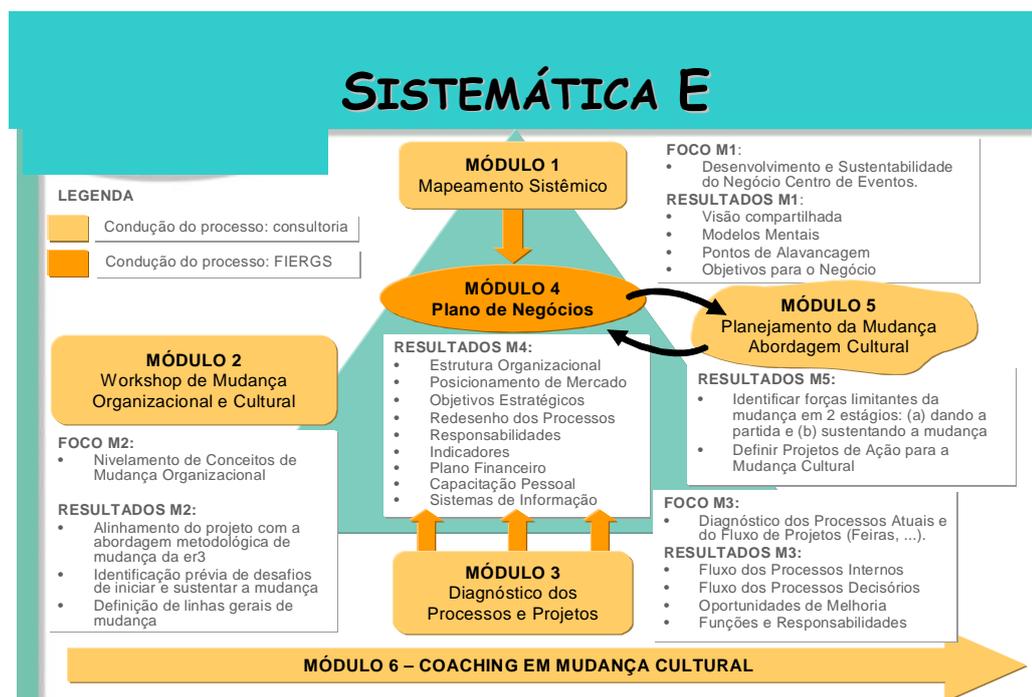


Figura 40 – Sistemática E – Processo de detalhamento da MO.
Fonte: Consultoria E (2005).

A Sistemática Z (Figura 41) detalhou as principais alternativas de melhoria, definindo os planos de ação para a implementação. Juntamente à sistemática que a Consultoria Z propôs, foram utilizadas ferramentas de apoio ao processo, disponíveis no Anexo H.

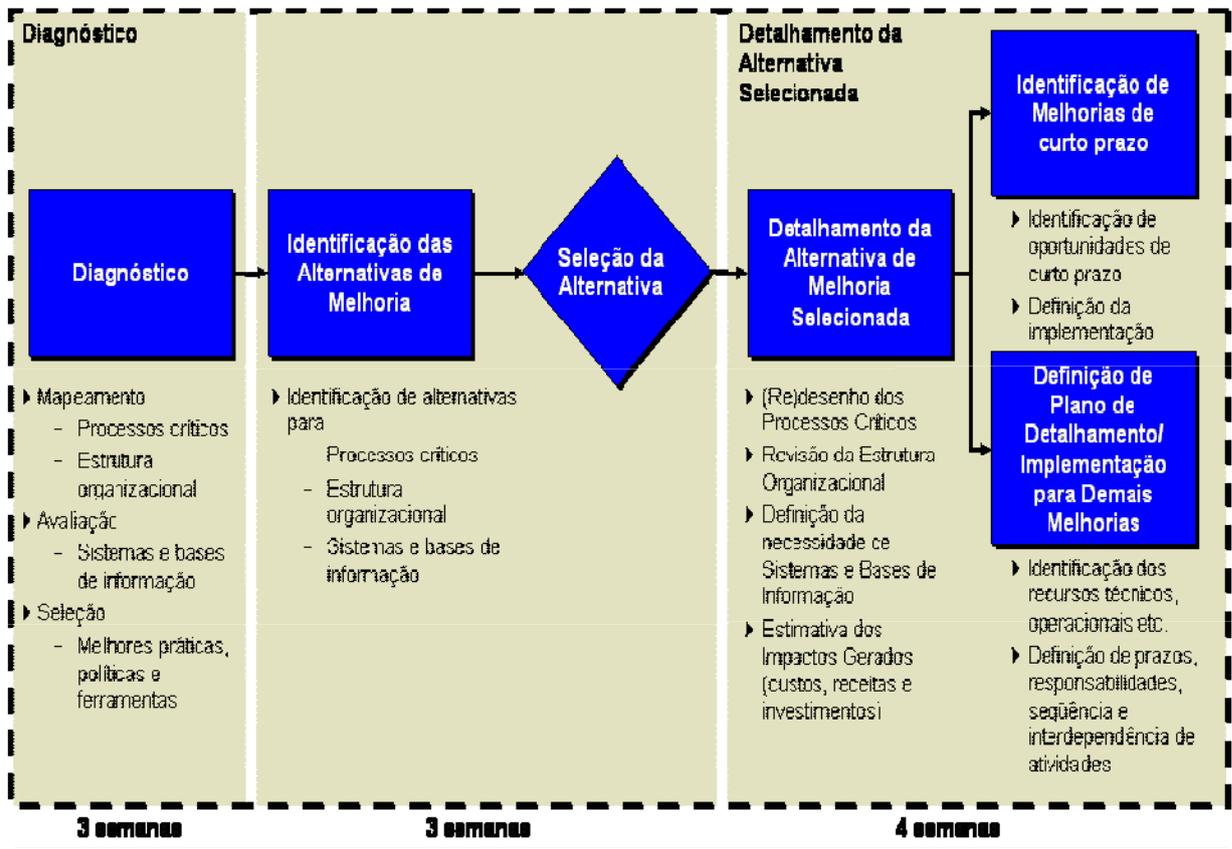


Figura 41 – Sistemática Z – Processo de detalhamento da MO.
Fonte: Consultoria Z (2005).

As três sistemáticas A, E e Z foram utilizadas no detalhamento das propostas da MO, para serem implementadas as oportunidades de melhorias organizacionais. As sistemáticas utilizadas na MO deste estudo de caso auxiliaram na definição da seqüência de fatos da MO, ou seja, a implementação da MO em cada um dos três pilares organizacionais propostos.

4.4.2 Implementação de defesa de interesses e representações

A implementação das propostas de Defesa de Interesses e Representações no Sistema FIERGS é realizada pela estruturação de três FTs com focos específicos: Articulação das Bases; Administração e Suporte aos CTs; Projetos e Estudos Técnicos. Esta dissertação utilizou a FT relacionada ao tópico de captura de temas emergentes, estruturada para detalhar este aspecto da defesa de interesses e representações (Figura 42):

FT	Atores envolvidos	Sistemática utilizada	Duração FT	Resultados Alcançados
Articulação das Bases	3 técnicos do EPT e 2 especialistas no tema do Sistema FIERGS	Sistemática A - acompanhamento do processo de discussão, detalhamento e implementação das propostas.	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeados fluxogramas dos processos de atuação; • Desenvolvida Agenda de eventos regionais – <i>website</i>; • Criada ferramenta de registro e acompanhamento de demandas; • Revisada a Estrutura de RH.

Figura 42 – Implementação das FTs de Defesa de Interesses e representações x variáveis envolvidas, para a FT Articulação das Bases.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A partir dos resultados obtidos com as FTs, esta dissertação propôs-se a comparar as ações realizadas para a defesa de interesses e representações – FT Articulação das Bases (Figura 42), com as deficiências identificadas e as alternativas propostas (Figura 29), resultando em uma matriz de consolidação para o tópico de captura de temas emergentes (Figura 43).

A consolidação das deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas de defesa de interesses e representações permitiu compreender quais ações foram realizadas para cada uma das problemáticas identificadas do tópico de captura de temas emergentes, no início da MO.

Tópicos	Deficiências	Proposta/ Alternativa Aprovada	Ações Implementadas
Captura de temas emergentes	Necessidade de sistematização da articulação dos sindicatos/ empresas do interior (CAEI);	Coordenadoria de Defesa de Interesses concentrando todas as atividades relacionadas à defesa de interesses.	Nenhuma ação implementada para o atendimento da deficiência. Coordenadoria não foi implementada, no entanto, fortalecidas as áreas: IEL/ RS; GETEC; GEREX.
	Melhoria na articulação com os Vice-Presidentes Regionais (CAEI);	Definir e implementar agenda de eventos regionais;	Implementada agenda de eventos regionais
		Promover reuniões com as bases para discussão de temas emergentes;	Implementado o Fórum de VPs Regionais.
		Promover o retorno às bases de forma estruturada e constante.	Através do Fórum de VPs Regionais.
	Capturar demandas e coordenar o processo de alocação de temas.	CAEMP adicionou esta atividade, através da ferramenta de registro e acompanhamento de demandas.	
Ausência de agenda com temas prioritários para discussão em (CTs) e desdobramento em planos de ação;	CTs: elaborar plano de ação anual; estabelecer regras claras de funcionamento. Dinamizar a atuação dos CTs: Plano de Ação Anual com temas captados das bases; definir regras de funcionamento	Implantado o processo de Planejamento Estratégico na área, contendo planos anuais. Implementado o Regimento Geral dos CTs. Implantado o processo de Planejamento Estratégico na área, contendo planos anuais.	

Figura 43 – Matriz de consolidação das deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas de defesa de interesses e representações – captura de temas emergentes.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

4.4.3 Implementação do modelo organizacional e de gestão

A implementação das propostas do Modelo Organizacional e de Gestão no Sistema FIERGS foi realizada na estruturação de 10 FTs com focos específicos: Engenharia (GENGE); GEVEN - Operacionalização de Eventos; Centro de Eventos (CEFIERGS); Planejamento Orçamento e Gestão (UPOG); Administração (GESAD); Suprimentos (GESUP); Controladoria (GECON); Tecnologia da Informação (GINFO); Recursos Humanos (GEPES); Jurídico (UNIJUR); Auditoria (AUDIN), *Marketing* e Produtos (MKT). Nesta dissertação detalhou-se as FTs relacionadas ao tópico de consolidação da integração das áreas meios, Figura 44.

A partir dos resultados obtidos com as FTs realizou-se a comparação entre as ações realizadas para o Modelo Organizacional e de gestão – FTs GENGE; GEVEN; GESAD; GESUP; GECON; GINFO; GEPES (Figura 44), com as problemáticas identificadas e as alternativas propostas (Figura 30), consolidadas em uma matriz para o tópico consolidação da integração das áreas meios, apresentada na Figura 45.

A consolidação das deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas do modelo organizacional e de gestão permitiram compreender quais ações foram realizadas para cada uma das problemáticas identificadas no início da MO.

FT	Atores envolvidos	Sistemática utilizada	Duração FT	Resultados Alcançados
GENGE - Engenharia	2 técnicos do EPT e 4 especialistas no tema do Sistema FIERGS	Sistemática A, aplicada pelo EPT.	3 meses	Análise macro fluxo atual de demandas da Engenharia; redesenho dos processos e atividades; revisão, ajuste e finalização do procedimento da GENGE; desenvolvimento do <i>software</i> SSE
GEVEN – Operacionalização de Eventos;	2 técnicos do EPT e 4 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática A, aplicada pelo EPT.	3 meses	Mapeados fluxogramas dos processos de Operacionalização de Eventos do CIERGS, SESI e SENAI; definição de: objetivos; metas; atribuições; estrutura de atuação; formatação de <i>checklist</i> por tipo evento; estrutura alocada
Administração – GESAD	3 técnicos do EPT e 5 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática Z, aplicada pelo EPT.	3 meses	Implantação sistema de viagens; desenvolvido <i>software</i> de solicitação e gestão dos serviços e recursos de transporte; estruturação de políticas de: viagens; patrimônio; seguros. Implantação de sistema de código de barras na expedição e de controle de depósito
Suprimentos – GESUP	1 técnico do EPT, 1 técnico da Consultoria Z e 9 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática Z, aplicada pela Consultoria Z.	3 meses	Unificação do processo de compras; implantação de sistema único e informatizado de compras; unificação dos cadastros de fornecedores e de produtos; terceirização dos almoxarifados
Controladoria - GECON	2 técnicos do EPT, 1 técnico da Consultoria Z e 9 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática Z, aplicada pela Consultoria Z.	3 meses	Análises contábeis: implantado o sistema SOGI para todas as entidades; centralização das conciliações; disponibilização de relatórios gerenciais até o 7º dia útil; revisão e automatização dos critérios de rateio; integração dos sistemas de entrada de NFs com o Sistema Fiscal; implantação de sistema de faturamento no contas a receber; centralização do fluxo de caixa de todas as entidades; integração e contabilização automática das informações diversas da arrecadação
Tecnologia da Informação – GINFO	1 técnico da Consultoria Z e 4 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática Z, aplicada pela Consultoria Z.	3 meses	Implantação de pacote integrado de soluções em TI; implantação de metodologia de desenvolvimento de sistemas na área de TI; terceirização do desenvolvimento de projetos de infra-estrutura de rede, telecom e energia, mantendo sob a gestão da GINFO; definição de políticas e procedimentos que regulamentam as ações de TI
Recursos Humanos – GEPES	1 técnico do EPT, 1 técnico da Consultoria Z e 7 especialistas no tema do Sistema FIERGS.	Sistemática Z, aplicada pela Consultoria Z.	3 meses	Elaboração de plano de cargos com estrutura unificada para todas as entidades; adoção de remuneração variável, para todas as entidades; integração de políticas de provimento das entidades; descentralização para UOs de processos seletivos dos cargos; desenvolvido sistema de avaliação individual; informatização do controle de ponto em unidades do interior; implantação de projeto para atualização anual do PPRA

Figura 44 – Implementação das FTs do Modelo Organizacional e de gestão e as variáveis envolvidas – FTs: GENGE; GEVEN; GESAD; GESUP; GECON; GINFO; GEPES.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Tópicos	Deficiências	Proposta/ Alternativa Aprovada	Ações Implementadas
Consolidação da integração das áreas meio	Processo de integração das áreas meio não está finalizado;	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição das atividades da GELOG: <ul style="list-style-type: none"> ○ Descentralizar a manutenção dos dados do Cadastro Corporativo. ○ Eliminar a área de Análise de Processos. • Fusão da GEFIN com GCONT criando a Gerência de Controladoria (GECON). • Criar a GEVEN subordinada à Coordenadoria de Serviços Compartilhados; • Condomínio subordinado à Coordenadoria de Serviços Compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades da GELOG distribuídas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cadastro centralizado na GESUP – alternativa 1 não foi implementada; ○ Análise de processos integrada ao EPT – alternativa 1 não foi implementada; • Criada GECON, padronizados processos e otimização dos recursos; • Estruturação e criação da GEVEN; • Subordinação do Condomínio à Superintendência Geral.
	Necessidade padronização de melhores práticas nas áreas meio;		

Figura 45 – Matriz de comparação entre deficiências, alternativas aprovadas e ações implementadas do modelo organizacional e de gestão - Consolidação da integração das áreas meio.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

4.4.4 Implementação do modelo de governança

A implementação do Modelo de Governança do Sistema FIERGS foi realizada pela organização de uma FT específica sobre o assunto (Figura 46).

FT	Atores envolvidos	Sistemática utilizada	Duração FT	Resultados Alcançados
Governança	3 técnicos do EPT e 2 especialistas no tema do Sistema FIERGS	Sistemática A, aplicada pelo EPT.	2 meses	Adequação das instâncias de Governança, conforme atuação da entidade.

Figura 46 – Implementação da FT de Governança e as variáveis envolvidas.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A partir do resultado obtido com a FT, são listadas as alterações realizadas nas propostas das instâncias de governança definidas para o modelo de governança (Figura 31), consolidadas em uma matriz para as instâncias de governança Diretoria FIERGS/ CIERGS e Coordenadores de CT, apresentadas na Figura 47.

As análises aprofundadas constituíram a etapa de descrição do processo de implementação das alterações propostas e estruturadas junto à Consultoria Z, para a consolidação dos três pilares do novo modelo de gestão e governança do Sistema FIERGS.

Instâncias de Governança	Proposta de atribuição e frequência	Alterações
Diretoria FIERGS/ CIERGS	Atuação Permanece inalterada e com frequência semanal.	NA
Coordenadores de CT	Acompanhar a evolução dos Planos de Ação dos Conselhos Temáticos; formular as estratégias para ações de influência (garantir alinhamento); prover orientação estratégica aos Coordenadores; discutir as sugestões de posições e de ações de influência. Frequência: Mensal.	Adição da atribuição: Aprovação e alteração do Regimento Geral dos Conselhos Temáticos.

Figura 47 – Matriz de relação entre instancias de governança propostas e implementadas.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

4.5 AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE MO

A avaliação geral do processo de MO consistiu em uma análise geral, em que são verificados os ganhos obtidos e as dificuldades enfrentadas. Essa avaliação foi realizada através da entrevista (apêndice A) com um representante da alta administração (CAPT), no caso, o Presidente do Sistema FIERGS. Na entrevista, avaliou-se todas as etapas do processo de MO, as sistemáticas A, E e Z utilizadas e os fatores críticos de sucesso resultantes. Ainda, foi avaliada a inter-relação entre as sistemáticas e os FCS, através de uma matriz de correlação.

A entrevista consistiu na análise e avaliação da MO do Sistema FIERGS pelo seu Presidente, em fevereiro de 2008. A primeira questão foi relativa aos principais aspectos referentes ao Sistema FIERGS que o levaram a decidir por realizar uma MO na entidade. O Presidente considera o Sistema FIERGS uma entidade de grande porte (incluindo as unidades operacionais de SESI e SENAI no interior do estado) e com produtos diversificados, em que tem como clientes todos os setores industriais do RS. Pelo porte da empresa, é necessário preocupar-se com o alinhamento da cultura, valor, ganhos e entre outros aspectos das quatro entidades que compõem o Sistema FIERGS. Entretanto, outro fator relevante referenciado pelo Presidente são as trocas de comando da entidade (presidente e sua diretoria), destacando que a cada troca de mandato altera-se a composição da alta administração. Um mesmo Presidente pode permanecer no comando da entidade por até dois mandatos, sendo que cada mandato tem duração de três anos. As trocas de mandato influenciam diretamente a cultura organizacional e, conseqüentemente, transmitem fragilidade organizacional, criando vícios que se enraízam à

entidade e perduram por muitos mandatos. Visto isso, o Presidente crê na tendência das organizações atualizarem sua cultura e tradição, buscando continuamente modernizar-se, independentemente da idade da organização. Acrescenta, ainda, que é fundamental focar permanentemente na agilidade e flexibilidade do atendimento das demandas de clientes e mercado.

A segunda questão foi relativa aos principais ganhos organizacionais do Sistema FIERGS, obtidos com a MO. O Presidente identificou ganhos organizacionais relacionados diretamente ao atendimento das problemáticas que levaram à iniciativa de MO. Dentre estas problemáticas, ressaltou a unificação das culturas organizacionais das quatro entidades – SESI, SENAI, CIERGS e IEL – em uma única do Sistema FIERGS. Anteriormente à MO, essas culturas eram dissipadas e até divergentes, devido à diversidade de produtos, serviços e negócios das entidades que compõem o Sistema FIERGS, tais como: educação fundamental; saúde; cultura, esporte e lazer; farmácia; sacola econômica; educação profissional; tecnologia; defesa de interesses da Indústria; serviços para a indústria; capacitação gerencial, estágios, entre outros.

As principais dificuldades enfrentadas na utilização das Sistemáticas de apoio A, E e Z foi a terceira questão indagada. Para o Presidente, uma das principais dificuldades estava relacionada à cultura organizacional, principalmente na sensibilização dos funcionários em crer no acontecimento das mudanças, resultados a serem obtidos e que a iniciativa de reestruturação não seria uma atitude de modismo, sem propósitos. Para o Presidente, a MO proposta para o Sistema FIERGS buscou estruturar e consolidar o modelo de gestão e de governança; desmistificar a crença na abundância financeira da entidade, gerada pela arrecadação do compulsório do SESI e SENAI. Pela existência deste imposto, criou-se na organização a mentalidade de desperdício de recursos, metas pouco exigentes, inexistência de mensuradores de resultados e investimentos sem retorno resultando, assim, em uma entidade sem perspectivas de crescimento sustentável e resultados sólidos. Ainda, em instituições do tipo federações, há uma característica bastante marcante, denominada fator político, que interfere diretamente em situações de posicionamento estritamente técnico e/ ou operacional, alterando o resultado de uma atividade e dificultando a atuação organizacional. A quarta questão foi para que o respondente priorizasse os sete Fatores Críticos de Sucesso em ordem crescente de importância e os comentasse (Figura 48).

Ordem	FCS	Comentários
1º	Mudança cultural	Devido ao Sistema FIERGS ser composto por quatro entidades (SESI, SENAI, IEL e CIERGS), ocorre um descompasso por uma única cultura organizacional.
2º	Comunicação constante e eficiente	Em função da diversidade de atuação e das quatro entidades que compõem, acaba por carecer de uniformização da linguagem de comunicação.
3º	Alocação bem definida de papéis e responsabilidades	Responsáveis por processos, para efetiva cobrança por resultados.
4º	Acompanhamento freqüente	Avaliação de desenvolvimento e medição de resultados, para a proposição de metas mais audaciosas. Utilização de ferramentas como BSC (<i>Balanced ScoreCard</i>).
5º	Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	Consultoria presente, mantendo o foco no resultado esperado da MO.
6º	Gestão ativa e dedicada	Para a efetiva implementação das ações, para a obtenção de resultados.
7º	Objetivos e metas clarificados	Consciência de qual o papel e os objetivos que a entidade deseja alcançar.

Figura 48 – Priorização dos FCS.
 Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A quinta questão se referia à análise e validação da matriz de inter-relação (Figura 49) entre as sistemáticas utilizadas e os FCS resultantes dessas aplicações, que são definidos em três tipos de impactos para a Entidade: positivo; indiferente; negativo. A partir da resposta desta questão é possível concluir que a Sistemática Z, quando aplicada pela Consultoria Z, obteve o melhor desempenho dentre as demais.

A sexta e última questão foi relativa ao caso da MO no Sistema FIERGS, se o mesmo pode ser considerado como um caso de sucesso. O respondente crê que desde o início desta grande MO na entidade, instaurada há cerca de três anos, houve significativas mudanças na cultura organizacional, além do aprimoramento de métodos de controle e de resultados.

O Presidente ainda sugeriu algumas idéias para uma entidade que deseja realizar uma MO, objetivando o alcance de melhores resultados: analisar criticamente e profundamente (sem emoção) a situação atual (diagnóstico organizacional) da entidade; identificar os modelos organizacionais de comparação (*benchmarks* em outras organizações) para admitir como melhores práticas; identificar os pontos positivos e negativos de realizar a MO, certificando-se das intenções de realizá-la, mesmo sob a pressão de interrupção, falha ou insucesso deste tipo de iniciativa. Além disso, frisou que antes da decisão de iniciar a reestruturação, é necessário mensurar o impacto organizacional negativo que uma MO pode gerar para a entidade.

FCS	Sistemática A	Sistemática E	Sistemática Z - Consultoria Z	Sistemática Z pelo EPT
Gestão ativa e dedicada	Negativo	Indiferente	Positivo	Negativo
Objetivos e metas clarificados	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Acompanhamento freqüente	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Alocação bem definida de papéis e responsabilidades	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Comunicação constante e eficiente	Negativo	Negativo	Indiferente	Negativo
Mudança cultural	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Comentários sobre as Sistemáticas	A aplicação da sistemática A foi negativa, similar a organização de sistemas e métodos, sendo bastante superficial e focada no desenvolvimento de manuais de operação.	Atuação razoável e a falha se deu no processo de implantação das propostas e falta de funcionalidade da operação e busca do alcance dos resultados. Resultou num processo deficiente e o foco no negócio ficou aquém.	Melhor sistemática no que se refere às etapas do processo e os resultados alcançados.	Resultou em deficiências similares à utilização da Sistemática A, pois a estrutura de implementação teve as mesmas fraquezas e dificuldades, havendo pouco respaldo perante a organização.

Figura 49 – Matriz de inter-relação entre Sistemáticas A, E e Z e FCS validada.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

O respondente concluiu a entrevista ressaltando a necessidade de um planejamento minucioso de cada etapa da MO, e buscar executá-la o mais próximo possível do proposto. É preferível modernizar uma entidade, fortalecendo seu foco de atuação – principalmente em instituições caracterizadas por instâncias de governança com freqüente alteração, devido às mudanças de mandato – e manter o processo de MO contínuo, ao invés de assistir a ineficiência e a falta de comprometimento organizacional.

Em suma, este capítulo 4 resultou no levantamento, identificação e registro dos procedimentos, ações e resultados da MO; e na descrição, análise e comparação das sistemáticas utilizadas na MO e seus FCS em MO; e na estruturação da compreensão de uma MO na complexidade de uma Federação de Indústrias. A partir destes resultados foi possível estruturar e propor uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características e buscando a contribuição positiva dos FCS.

5 MODELO DE SISTEMÁTICA DE APOIO À MO

A partir da realização de todas as etapas precedentes a esta, é possível então propor uma nova sistemática de apoio, em que se tomaram como base as sugestões provenientes da entrevista focada com o representante da alta administração, as melhores práticas identificadas nas sistemáticas utilizadas no estudo de caso e contribuições do referencial teórico. Neste capítulo, esta dissertação estruturou e propôs uma sistemática de apoio para MO em entidades do tipo federações de indústrias e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso identificados.

Para iniciar a proposição da nova sistemática de apoio, denominada sistemática N, analisou-se a matriz de inter-relação (Figura 49), validada pelo representante da alta administração entrevistado. Dentre as Sistemáticas A, E e Z utilizadas no estudo de caso e os sete FCS resultantes constatou-se que a Sistemática Z aplicada pela Consultoria Z foi a que resultou na maior contribuição positiva dos impactos dos FCS na MO (Figura 50), além disso, os dois principais FCS enumerados na entrevista de validação (Figura 48) geram impactos negativos em todas as sistemáticas aplicadas, exceto na Sistema Z aplicada pela Consultoria Z.

Impactos	Sistemáticas de apoio á MO			
	Sistemática A	Sistemática E	Sistemática Z pela Consultoria Z	Sistemática Z pelo EPT
Negativos	6 FCS (86%)	2 FCS (29%)	1 FCS (14%)	4 FCS (57%)
Positivos	1 FCS (14%)	4 FCS (57%)	5 FCS (72%)	3 FCS (43%)
Indiferentes	0 FCS (0%)	1 FCS (14%)	1 FCS (14%)	0 FCS (0%)

Figura 50 – Avaliação dos impactos dos FCS nas Sistemáticas de apoio.
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

Baseando-se nas figuras 48 e 49, notou-se que a utilização da Sistemática Z (Figuras 23 e 41) resultou em diferentes FCS, dependendo diretamente de quem a implementou – seja EPT ou Consultoria Z – constituindo, assim, um fator fundamental na obtenção dos resultados almejados. A partir disto, a diferença entre os resultados dos FCS gerados, positivamente pela Consultoria Z e indiferentes/ negativos pelo EPT, foi dada pela ausência de determinadas características neste último, tais como: empresa e profissionais especializados com conhecimento

neste tipo de processo; banco de dados composto por melhores práticas, poder de persuasão na realização de atividades; e foco na geração de resultados em um menor espaço de tempo.

Portanto, a utilização da sistemática Z, juntamente com a contratação da Consultoria Z permanentemente no processo de MO, foi considerado como um meio eficiente para se obter os resultados propostos. No entanto, esta solução é a mais onerosa. Além do alto custo de manutenção, outro fator desfavorável em manter permanentemente uma consultoria na MO é a entidade tornar-se tecnicamente dependente deste ente externo, principalmente na implementação do novo modelo, ou mesmo no processo de melhoria contínua.

Como alternativa à solução onerosa, estruturou-se a Sistemática N, que está dividida em quatro macros processos de realização da MO (Figura 51). O primeiro macro processo objetiva diagnosticar as principais dificuldades e revisar os Modelos Organizacionais da entidade, seguido por selecionar dentre as alternativas e detalhar os novos modelos organizacionais. O terceiro macro processo é a implementação das propostas estruturadas e o último refere-se a tornar a MO em um processo de melhoria contínua.

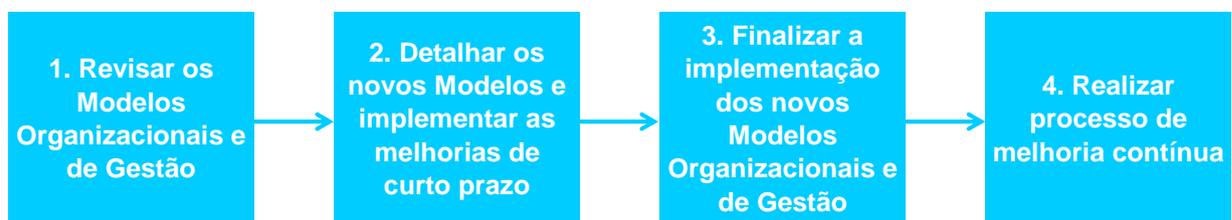


Figura 51 – Macro processos de realização da MO.
Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

A estruturação da Sistemática N – que é a proposição de uma sistemática de apoio para MO para entidades do tipo federações de indústrias, que busca a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso numa MO – está calcada na Sistemática Z, além da descrição, análise e comparações realizadas com as demais sistemáticas de apoio, FCS experienciados no estudo de caso e/ ou explicitados pelos autores pesquisados do referencial, que segundo Gonçalves (1998) e o Presidente do Sistema FIERGS – representante da alta administração na entrevista de avaliação geral do processo de MO, a iniciativa de melhoria organizacional deve permanecer, após a

implementação de novos modelos organizacionais, tornando-se um processo de melhoria contínua.

A partir das contribuições citadas, desdobram-se os quatro macros processos de realização da MO (Figura 51) em doze etapas. O primeiro macro processo de revisar os Modelos Organizacionais e de Gestão subdivide-se em: diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade; seleção de melhores práticas aplicáveis e formulação Modelos de Governança e Gestão. O segundo macro processo de detalhar os novos modelos e implementar as melhorias de curto prazo é estruturado nas etapas: discussão e validação das prioridades e modelos; detalhamento da alternativa de melhoria selecionada; identificação de melhorias de curto prazo e definição de plano de implementação para demais melhorias. A terceira etapa é finalizar a implementação dos novos modelos Organizacionais e de Gestão, que é composta pelas etapas: preparação da entidade; execução e controle, e monitoramento. O quarto e último macro processo refere-se a tornar a MO em um processo de melhoria contínua, constituído pela etapa do processo de melhoria contínua.

A figura 52 ilustra a Sistemática N, sendo composta pelos quatro macros processos, que se desdobram em onze etapas de desenvolvimento e uma etapa permanente, juntamente com os FCS que devem contribuir positivamente com a realização da cada etapa.

Para melhor compreensão da Sistemática N, são descritas as etapas que a compõem, detalhando a procedência das contribuições – lições aprendidas no estudo de caso e/ou nos escritos dos autores do referencial bibliográfico (Figura 53) – e a relevância destas etapas em uma sistemática de apoio à MO.

A seqüência utilizada para esta descrição é: comunicação constante e gestão da MO; 1. diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade; 2. seleção de melhores práticas aplicáveis; 3. formulação Modelos de Governança e Gestão; 4. discussão e validação das prioridades e modelos; 5. detalhamento da alternativa de melhoria selecionada; 6. identificação de melhorias de curto prazo; 7. definição de plano de implementação para demais melhorias; 8. preparação da entidade; 9. execução e controle; 10. monitoramento; 11. processo de melhoria contínua.

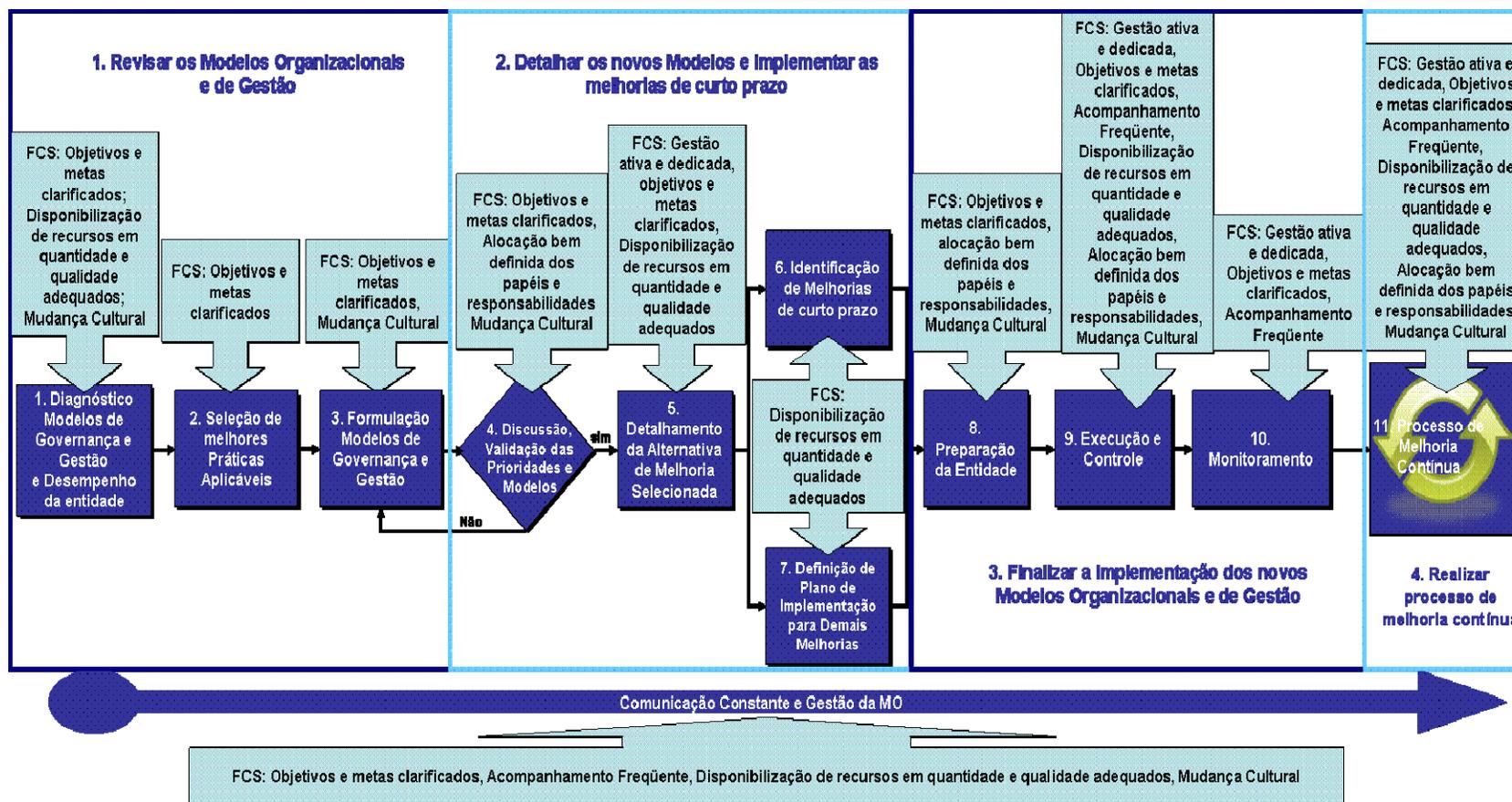


Figura 52 – Sistemática N – etapas de um processo de MO.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

		Etapas de um processo de MO										
		Comunicação constante e gestão da MO	1. diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade	2. seleção de melhores práticas aplicáveis	3. formulação Modelos de Governança e Gestão	4. discussão e validação das prioridades e modelos	5. detalhamento da alternativa de melhoria selecionada	6. identificação de melhorias de curto prazo	7. definição de plano de implementação para demais melhorias	8. preparação da entidade	9. execução e controle	10. monitoramento
Contribuição de autores pesquisados do referencial e estudo de caso	Azevedo (1999)											
	Azevedo (2007)											
	Azambuja (2003)											
	Baldi (1999)											
	Consultoria E											
	Consultoria Z											
	Davenport (1990) apud Boff e Antunes Junior (1995)											
	Duck (1993)											
	EPT											
	Gonçalves (1998)											
	Kanter (1992)											
	Kettinger (1997) apud Torres (2002)											
	Kotter (1995)											
	Larkin; Larkin (1996)											
	Lorange et al. (1994)											
	Mandelli (2000)											
	Motta (1998)											
	Obolensky (1994)											
	Pascale; Sternin (2005)											
	Rodrigues e Nakayama (2000)											

Figura 53 – Contribuições de autores e caso prático na proposição da Sistemática N.
 Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

5.1 COMUNICAÇÃO CONSTANTE E GESTÃO DA MO

A comunicação constante e a gestão da MO deve perdurar por todo o processo de MO, desde a primeira etapa (diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade) até a décima primeira etapa (processo de melhoria contínua). As ações de comunicação e de gestão se caracterizam por: comunicação constante, identificando os requerimentos de comunicação externos à MO, planejando e compartilhando a estratégia de comunicação e monitorando e incorporando as melhorias; gestão de MO, definindo as dimensões das mudanças (políticas e processos, perfis e recursos, organização e governança, liderança e cultura), identificando agentes e alvos de mudanças, compartilhamento de capacitações, criação de entendimento e convencimento, atenuando ou removendo barreiras, identificando as resistências e participação de responsáveis.

Tais afirmações encontram base nos escritos de Azevedo (2007), dado que numa MO é fundamental envolver os funcionários, através da comunicação aberta e franca, através de canais formais e informais, para as notícias verdadeiras sejam divulgadas. Neste sentido, devem-se comunicar fatos e não valores organizacionais, pois os fatos assumem a mudança dos valores (LARKIN; LARKIN, 1996). É essencial recordar que uma ação crítica para o sucesso da MO é comunicar, comunicar e comunicar (OBOLENSKY, 1994).

Para gerir efetivamente a MO deve haver um grupo que discuta os assuntos estratégicos, envolvendo-se com os planos e resultados em médio e longo prazos e as problemáticas operacionais do cotidiano (AZEVEDO, 1999). A importância desta etapa encontra eco nos escritos dos autores pesquisados do referencial e estudo de caso (Figura 53): Azevedo (1999); Azevedo (2007); Consultoria Z; Kotter (1995); Larkin; Larkin (1996); Obolensky (1994).

De acordo com os escritos dos autores citados nesta etapa (Figura 53), que corroboraram com esta etapa, ignorar a necessidade de gerir e comunicar constantemente acarreta descompasso da MO e nos seguintes FCS: resistência e falta de envolvimento dos funcionários (mudança cultural); realização tardia de atividades e atraso no cronograma (acompanhamento frequente); falta de visão estratégica (objetivos e metas clarificados); subutilização de recursos

(disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados); gerando má condução e pouco envolvimento na MO.

5.2 DIAGNÓSTICO DOS MODELOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO E DESEMPENHO DA ENTIDADE

O diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade (primeira etapa) compreende a avaliação dos desempenhos financeiro, operacional e de gestão da entidade, além do mapeamento da estrutura organizacional. Essa etapa é considerada impulsionadora da iniciativa (GONÇALVES, 1998), que identifica problemáticas organizacionais e dimensionam possíveis ganhos, flexibilidade e crescimento (KANTER et al., 1992) para aprimoramento nas próximas etapas da MO. Essa primeira etapa é proposta pelos seguintes autores pesquisados do referencial e estudo de caso (Figura 53): Consultoria E; Consultoria Z; Gonçalves (1998); Kanter et al. (1992); Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Rodrigues e Nakayama (2000).

A contribuição de autores e consultorias nesta etapa (Figura 53), citados no estudo de caso, alertam para a importância de realizar o diagnóstico dos Modelos de Governança e Gestão e desempenho da entidade, pois ignorar esta etapa seria iniciar a MO desconhecendo seus reais problemas. A falta de conhecimento das deficiências organizacionais dificulta a priorização das atividades, conseqüentemente, gerando FCS negativamente, como: desperdício de recursos (disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados); alterações organizacionais sem propósito estabelecido e/ ou fundamentado (objetivos e metas clarificados); dificuldade de sensibilizar e/ ou envolver os funcionários (mudança cultural).

5.3 SELEÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS APLICÁVEIS

A seleção de melhores práticas aplicáveis – segunda etapa – é a identificação das melhores práticas aplicáveis nos modelos de Governança e de Gestão, em que estas devem ser utilizadas como estímulo ao conhecimento (PASCALE; STERNIN, 2005), considerando os

aspectos e características que diferenciam cada organização. Os escritos de autores do referencial e os do estudo de caso, que compreendem esta etapa em sua lógica, são (Figura 53): Consultoria Z; Kettinger (1997) apud Torres (2002); Pascale; Sternin (2005); Rodrigues e Nakayama (2000).

Ainda, para os autores citados nesta etapa (Figura 53), desconsiderar esta etapa é tornar irrelevantes as experiências e práticas enfrentadas por outras entidades, ignorando os comparativos práticos e os reflexos das propostas de alteração na organização, mesmo em outra entidade. Como consequência de não selecionar as melhores práticas aplicáveis, ocorre a inexistência de clareza dos resultados esperados (FCS: objetivos e metas clarificados).

5.4 FORMULAÇÃO DE MODELOS DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO

A formulação do modelo de Governança e de Gestão é a definição de princípios e critérios para a escolha dentre as alternativas as que compreendem o novo modelo organizacional. A terceira etapa estrutura e propõe as alternativas do novo modelo que visa extinguir as lacunas, duplicações e áreas de conflito da estrutura organizacional, identificadas nas duas etapas anteriores da Sistemática N. Propõe-se, ainda, que as alternativas do novo modelo sejam desenvolvidas por uma equipe da MO, contendo o maior número de representantes da entidade (MOTTA, 1998). Esta etapa é proposta pelos autores analisados no referencial e caso prático (Figura 53): Consultoria E; Consultoria Z; Davenport (1990) apud Boff e Antunes Júnior (1995); Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Motta (1998); Rodrigues e Nakayama (2000).

Os escritos das fontes citadas para esta etapa (Figura 53) ressaltam a importância da formulação do Modelo de Governança e de Gestão na construção da visão estratégica da entidade, pois sua ausência gera FCS negativos, como: inconsistência dos resultados propostos (objetivos e metas clarificados); desconhecimento dos resultados esperados pelos funcionários (mudança cultural).

5.5 DISCUSSÃO E VALIDAÇÃO DAS PRIORIDADES E MODELOS

A quarta etapa denomina-se discussão e validação das prioridades e modelos, realizada pela reunião da alta administração, em que são selecionadas as alternativas mais adequadas para compor o novo modelo de Governança e de Gestão da entidade. A seleção destas alternativas deve ser: concisa, articulada, lógica, bem-documentada e motivadora (AZEVEDO, 1997) e, validada pela alta administração (MOTTA, 1998). A combinação descrita por Azevedo (1997) e Motta (1998) resulta na nova estrutura do modelo de gestão e de governança da entidade. Esta etapa é proposta pelos autores analisados no referencial e caso prático (Figura 53): Azevedo (1997); Consultoria Z; Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Motta (1998); Rodrigues e Nakayama (2000).

A discussão e validação das prioridades e modelos, conforme os escritos dos autores citados para esta etapa (Figura 53), é uma etapa indispensável de ser realizada, pois sua ausência gera reflexos negativos (FCS), como: indecisão sobre os objetivos e metas esperados pela alta administração (objetivos e metas clarificados); inexistência de envolvimento e comprometimento da alta administração (alocação bem definida dos papéis e responsabilidades); permissão de ausência aos resistentes à iniciativa (mudança Cultural).

5.6 DETALHAMENTO DA ALTERNATIVA DE MELHORIA SELECIONADA

O detalhamento das alternativas de melhoria selecionadas, quinta etapa, compreende a estruturação de um cronograma de atividades, ou mesmo um plano de ação em fases – de acordo com sua prioridade – e estabelecendo vínculo entre atividades precedentes. Juntamente a este plano, propõe-se indicadores de desempenho do plano, alocação de responsável às atividades e estipulam-se os recursos necessários para futura execução. O cronograma a ser estruturado nesta etapa deve compreender as seguintes atividades: redesenho do modelo organizacional; sistema de governança; processos críticos, de gestão e controle; papéis e responsabilidades; revisão da estrutura organizacional; necessidade de sistemas e bases de informação e impactos gerados. Esta etapa compreende os escritos dos autores do referencial e caso prático (Figura 53): Consultoria E;

Consultoria Z; Davenport (1990) apud Boff e Antunes Junior (1995); EPT; Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Rodrigues e Nakayama (2000).

De acordo com os escritos dos autores citados para esta etapa (Figura 53), essa fase é fundamental para detalhar as propostas, ou seja, alinhar as atividades a serem realizadas e os recursos envolvidos, dimensionando, assim, abrangência e impacto da MO. O detalhamento das alternativas selecionadas evita FCS negativos, pois possibilita prever e antecipar problemas futuros (gestão ativa e dedicada); conhecer as expectativas em relação às atividades e seus resultados (objetivos e metas clarificados); planejar o cronograma financeiro, evitando interrupções (disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados); desmistificação das MOs para os funcionários (mudança cultural).

5.7 IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS DE CURTO PRAZO

A identificação de melhorias de curto prazo, sexta etapa, é a definição de um plano de implementação de curto prazo, geralmente de trinta dias, que objetiva realizar alterações significativas em um curto espaço tempo e mostrando a pré-disposição da entidade a mudanças. Azambuja (2003) ressalta a necessidade de resultados rápidos das ações da MO. A etapa é proposta nas sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e no caso prático (Figura 53): Azambuja (2003); Consultoria Z; Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Rodrigues e Nakayama (2000).

5.8 DEFINIÇÃO DE PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA DEMAIS MELHORIAS

A sétima etapa é a definição do plano de implementação para as ações de melhoria mais complexas, em médio e longo prazos, juntamente com seus respectivos recursos, prazos, responsabilidades, seqüência de atividades e a relação de interdependência entre a última. A gestão da MO é dada pela inter-relação e o balanceamento destas variáveis citadas (DUCK, 1993), através da gestão ativa e dedicada, juntamente com o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações propostas (MOTTA, 1998). Corroborando com a gestão ativa proposta,

é importante estabelecer resultados esperados, para que estes sejam desdobrados em ações que serão empreendidas e coordenadas por um responsável, que agrupe idéias complementares e ordene a seqüência de execução (MANDELLI, 2003). A etapa é proposta nas sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e no caso prático: Consultoria E; Consultoria Z; Duck (1993); EPT; Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Mandelli (2003); Motta (1998); Rodrigues e Nakayama (2000).

As etapas de identificação de melhorias de curto prazo e definição do plano de implementação para as demais melhorias tornam-se fundamentais para que se realize a gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros envolvidos e utilizados na MO. A inexistência desta gestão resulta em FCS negativo (disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados), que acarreta na interrupção das atividades por falta recursos, ou mesmo o fim da iniciativa de MO.

5.9 PREPARAÇÃO DA ENTIDADE

Oitava etapa é a preparação da entidade para a MO, em que os líderes têm papel fundamental, pois são os responsáveis pela disseminação de metas e resultados esperados e atuam como direcionadores e/ ou parâmetro de comparação para os funcionários (AZEVEDO, 1997). Um método comumente utilizado pelos líderes para envolver os funcionários é a sensibilização para a MO, disseminando os benefícios para a entidade e para o funcionário, ressaltando que uma MO exige interação, cooperação e apoio (MOTTA, 1998).

A preparação da entidade para a MO também se dá pesquisando a fundo as causas das dificuldades organizacionais, contratando especialistas, utilizando boas práticas de comparação e articulando líderes organizacionais para direcionar a iniciativa (PASCALE; STERNIN, 2005). Além disso, é essencial o envolvimento dos funcionários na MO (MANDELLI, 2000), através de fóruns de discussão que detalham como que as alterações propostas permearão na entidade (DUCK, 1993). Esta etapa é proposta nas sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e no caso prático (Figura 53): Azevedo (1997); Consultoria Z; Duck (1993); Kotter (1995); Mandelli (2000); Motta (1998); Pascale, Sternin (2005). Ainda com base nos autores citados, esta

etapa é o primeiro contato da maioria dos funcionários da entidade com a MO; sendo assim, é fundamental sensibilizá-los para esta iniciativa como a busca de ganhos organizacionais e individuais.

Esta etapa busca a contribuição positiva dos FCS, através da sensibilização e comunicação das alterações que afetarão drasticamente a rotina de trabalho (mudança cultural); clareza e importância do envolvimento dos funcionários nas ações de mudanças (alocação bem definida dos papéis e responsabilidades), reflexos positivos da contribuição dos funcionários no alcance dos objetivos propostos (objetivos e metas clarificados) e a coordenação das ações de mudança para acontecerem de forma estruturada (gestão ativa e dedicada).

5.10 EXECUÇÃO E CONTROLE

A execução e o controle da MO, nona etapa, é dividida nos seguintes focos de atuação: gestão da qualidade; controle de alterações; administração da MO.

- a) Gestão da qualidade: auditoria periodicamente nos processos para verificar sua eficiência; monitoramento de produtos e serviços para garantir aderência aos padrões determinados;
- b) Controle de alterações: gerenciamento do escopo, custos e prazos da MO; restrições de mudança de escopo, para manter foco nos objetivos inicialmente propostos; prevenção de gastos excessivos, através do planejamento de recursos e orçamento; estabelecimento de pontos de controle e metas previstas;
- c) Administração da MO: gerenciamento dos recursos de logística e de suporte administrativo.

Estes três pontos citados relacionam-se diretamente com a alta administração da entidade e a equipe da MO no que se refere aos investimentos financeiros e ferramentas de apoio ao desenvolvimento das ações da iniciativa de mudança (AZEVEDO, 1997). Esta etapa é proposta nas sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e no caso prático (Figura 53):

Azevedo (1997); Consultoria E; Consultoria Z; Davenport (1990) apud Boff e Antunes Júnior (1995); Duck (1993); EPT; Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Rodrigues e Nakayama (2000).

De acordo com os autores citados nesta etapa (Figura 53), a execução é a fase de realização das propostas estruturadas nas fases anteriores, e o controle da MO é a verificação do atendimento dos objetivos propostos com os resultados alcançados pelas ações realizadas. Esta etapa é essencial à MO, inibindo FCS provenientes da gestão das ações em sua ordem de realização (gestão ativa e dedicada); clareza dos resultados esperados pelos objetivos propostos (objetivos e metas clarificados); consciência da influência e responsabilidade dos funcionários (alocação bem definida dos papéis e responsabilidades); disponibilidade de recursos para a implementação das alternativas (disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados) e a análise dos resultados gerados e a necessidade de ações corretivas (acompanhamento freqüente).

5.11 MONITORAMENTO

O monitoramento, décima etapa, constitui-se no acompanhamento da implementação das propostas estruturadas e seus reflexos organizacionais, dado que durante este processo, ajustes das proposições iniciais são necessários (AZAMBUJA, 2003). O monitoramento é composto pelas seguintes atividades: acompanhamento do progresso da MO; monitoramento do alcance de metas; gerenciamento de questões críticas e de risco (identificar, avaliar situação, recomendar ações de mitigação); acompanhamento de questões críticas (identificar, documentar, resolver e monitorar). No entanto, monitorar os acontecimentos é o foco principal para a MO, pois acompanhar o tempo é insuficiente sem conhecer as razões do atraso, não auxiliando na intervenção e antecipação de acontecimentos fatídicos que resultam em desgaste da iniciativa (MOTTA, 1998). As sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e caso prático, que propõem esta etapa (Figura 53): Azambuja (2003); Consultoria Z. Davenport (1990) apud Boff e Antunes Júnior (1995); EPT; Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Lorange et al. (1994); Motta (1998).

Ainda, para os autores citados nesta etapa (Figura 53), desconsiderar esta etapa é ignorar a realização do monitoramento, acarretando em FCS, como o desconhecimento dos resultados alcançados (acompanhamento freqüente) e se os mesmos são satisfatórios ou insatisfatórios, através da análise dos resultados e se estes se distanciam dos objetivos propostos (objetivos e metas clarificados). Ainda nesta etapa, depara-se com questões críticas a serem geridas, para que não interfiram nos ganhos propostos pela MO (gestão ativa e dedicada).

5.12 PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

O processo de melhoria contínua, décima primeira etapa, é conseqüência da mudança cultural pois, geralmente, a absorção de novos valores resulta na necessidade de grande renovação de diretrizes e de funcionários, caracterizando-se uma luta entre os que buscam preservar a cultura existente e os que pretendem implantar novos valores (BALDI, 1999). Assim, para este processo perdurar, a organização necessita de profundas e periódicas revisões em sua estrutura organizacional e no modelo de atuação para assegurar sua continuidade (MANDELLI, 2003). São as sistemáticas de apoio analisadas no referencial teórico e no caso prático, que propõem esta etapa (Figura 53): Baldi (1999); Kettinger (1997) apud Torres (2002); Kotter (1995); Mandelli (2003).

De acordo com os autores mencionados nesta etapa (Figura 53), estabelecer o processo de melhoria contínua numa entidade é um desafio complexo proporcional aos enfrentados nas etapas anteriores da MO. A proposição de uma constante avaliação da atuação (mudança cultural), que demanda a permanente busca por objetivos e metas cada vez mais audaciosos e de conhecimento comum (objetivos e metas clarificados), sincronia das propostas para não perder o foco de atuação (gestão ativa e dedicada), além de fôlego financeiro para continuamente investir nesta iniciativa de difícil mensuração (disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados), mensurando permanentemente os resultados gerados (acompanhamento freqüente) e verificando se os envolvidos estão cientes de suas responsabilidades no alcance das melhorias organizacionais (alocação bem definida dos papéis e responsabilidades) que gerarão ganhos individuais e para a entidade.

Em resumo, pode-se considerar que a Sistemática N é uma proposta que busca inibir FCS que uma MO venha a enfrentar. Para tanto, é imprescindível a pré-disposição da alta administração da entidade em realizar a MO.

6 CONCLUSÃO

No que tange ao estudo de Mudança Organizacional (MO) e a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso (FCS), especificamente em organizações do tipo de Federação de Indústrias, foi possível, primeiramente, estruturar a compreensão de MO através do Programa de Transformação do Sistema FIERGS, realizado na complexidade da Federação de Indústrias do estado do Rio Grande do Sul, bem como levantar, identificar e registrar os procedimentos, ações realizadas e resultados obtidos no desenvolvimento do processo de reestruturação organizacional proposto para estudo de caso. A partir das informações do Programa de Transformação do Sistema FIERGS, estudo de caso, realizou-se a descrição das sistemáticas de apoio utilizadas na MO, seguida pela análise e a comparação destas sistemáticas entre si, baseando-se nos fatores críticos de sucesso resultantes de suas aplicações.

Ao analisar essas ferramentas de apoio, verificou-se a incidência de diferentes FCS no processo, variando conforme a sistemática de apoio utilizada, ou mesmo o ente que a utilizou. O resultado destas análises foi insumo para a estruturação e proposição de uma sistemática de apoio para MOs em organizações do tipo federação de indústrias, em que se priorizou a busca pela contribuição positiva dos FCS, respeitando suas características organizacionais. A partir das análises mencionadas, estruturou e propôs-se uma sistemática de apoio – denominada Sistemática N – na complexidade de uma entidade representante de um segmento federativo.

Salienta-se que esta dissertação de mestrado atendeu os objetivos específicos propostos no primeiro capítulo, estruturando a compreensão de MO; levantando, identificando e registrando os procedimentos, ações realizadas e resultados de um processo de reestruturação organizacional; descrição, análise e comparação das sistemáticas utilizadas em MO. O atendimento destes objetivos específicos resultou no alcance do objetivo geral da presente dissertação, estruturando e propondo a Sistemática N para apoio de MOs em entidades do tipo federações de indústrias, respeitando suas características organizacionais e buscando a contribuição positiva dos fatores críticos de sucesso.

O método estruturado para observar os fatos desse presente trabalho possibilitou a identificação, análise e organização das informações disponíveis, de maneira concisa,

selecionando o conteúdo relevante para registro nesta dissertação. A partir dos registros foi possível analisar e avaliar o conteúdo deste estudo de caso, sendo encerrado com a proposição de uma sistemática de apoio à MO, conforme proposto no método – terceiro capítulo. Portanto, considera-se este método de pesquisa vantajoso por conter a descrição das etapas e os resultados esperados das mesmas, frente à quantidade significativa de informações; ajustes necessários quando os resultados desvirtuam-se do proposto e a mitigação de atrasos no cronograma da dissertação.

O estudo de caso desta dissertação utilizou-se de informações organizacionais do Sistema FIERGS até meados do ano de 2008, e o posterior desenvolvimento de ações de MO da entidade não são registrados neste presente trabalho. O período do estudo de caso registrado nesta dissertação permitiu, ainda, verificar que o impacto dos FCS, interferindo de maneira positiva ou negativa no resultado da MO, foi a grande problemática resultante e, buscando os resultados benéficos da MO para a Entidade do tipo Federação de Indústrias, estruturou-se a Sistemática N. O Sistema FIERGS permanece em MO, buscando alcançar ganhos organizacionais dados como fundamentais pela alta administração como, por exemplo, a integração dos processos de serviços compartilhados.

Finalizando este trabalho, é importante frisar que a complexidade dos assuntos MO e FCS permite interpor algumas considerações ainda presentes no tema abordado, como a proposição de trabalhos futuros, podendo-se incluir entre estes itens: a ampliação do registro de conteúdo sobre sistemáticas de apoio, suas aplicações e resultados; análise e comparação dos resultados da implementação da Sistemática N; acompanhamento de casos práticos de MO em outras entidades, como Federações de Indústria, Comércio, Agricultura e Sindicatos Patronais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização e Métodos: uma revisão**. Rio de Janeiro: EAESP/ FGV, 1982.
- AZAMBUJA, R. **A mudança organizacional apoiada pelo planejamento estratégico: um estudo de caso no SESI-RS**. Porto Alegre: PUCRS, 2003. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2003.
- AZEVEDO, KPMG. **Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.
- BALDI, M. **Estruturação da estrutura e cultura organizacional: um estudo na UNIJUÍ**. 11 ed., Porto Alegre, **REAd**, v. 5, n.5, set./out. 1999.
- BARCAUI, A. B.; QUELHAS, O. **Corrente crítica: Uma alternativa à Gerência de projetos Tradicional**. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n.2, p. 1-21, jul. 2004.
- BOFF, L. H.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Combinando inovações organizacionais e tecnológicas: um modelo para conduzir processos de reestruturação**. Porto Alegre, **REAd**, v.1, n.1, set./ out. 1995.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 21 Ago. 2007.
- BRUNO-FARIA, M. F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. In: Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CAÑIZARES, J. C. L.; NAKAYAMA, M. K. **Análise da gestão do líder em relação à implementação da mudança organizacional: um estudo de caso**. 22 ed., Porto Alegre, **REAd**, v. 7, n.4, jul./ ago. 2001.
- CERRI, M. L. **Enterprise Resource Planning: Um estudo sobre estratégias de implantação**. São Carlos: USP, 2004. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de Produção de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.
- CHRISTENSEN, C. M.; MARX, M.; STEVENSON, H. H. **The Tools of Cooperation and Change**. **Harvard Business Review**, USA, v.148, p.72-80, 2006.
- DUCK, J. D. **Managing Change: The Art of Balancing**. **Harvard Business Review**, USA, nov./ dez. 1993.
- GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. **Change Through Persuasion**. **Harvard Business Review**, USA, v. 83(2), p. 104-112, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GONÇALVES a, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. **RAE**, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./ mar. 2000.

- GONÇALVES, J. E. L. **A necessidade de reinventar as empresas.** RAE, São Paulo, v.38, n.2, p. 6-17, abr./ jun. 1998.
- GRISCI, C. L. I.; FEDRIZZI, F. **Resistência à mudança em tempos de reestruturação produtiva do trabalho em uma empresa do setor plástico.** Porto Alegre: REAd, Edição 38, v. 10, n.2, mar./ abr. 2004.
- HAMMAER, M.; STANTON, S. **How process enterprises really work.** Harvard Business Review, USA, p. 108-118, nov./ dez. 1999.
- KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it.** NY, USA: The Free Press, 1992.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KOTTER, J. P. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.** Harvard Business Review, USA, mar./ abr. 1995.
- LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and Changing Frontline Employees. Harvard Business Review, USA, mai./ jun. 1996.
- LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão.** São Paulo: FGV, 2003.
- * (Local e edit.) LORANGE, P. et. al. **Implementing strategic process: change, learning and co-operation.** 1994.
- MANDELLI, Consultores Associados. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- MENDONÇA, J. R. C. de; VIEIRA, M. M. F. **Fundamentos para análise do downsizing como estratégia de mudança organizacional.** 9 ed., Porto Alegre, REAd, v. 5, n.3, mai./ jun. 1999.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. **Organizational Development: theory, practice, research.** In M.D. Dunnette & L.M. Hough. **Consultant Psychology Press.** Palo Alto, C.A: 2 ed., v. 3, 1992.
- OBOLENSKY, N. **Guia Prático de Reengenharia: técnicas e ferramentas para alcançar a mudança eficaz.** São Paulo: Record, 1994.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão.** 44 ed., Porto Alegre: REAd, v. 11, n.2, mar./ abr. 2005.
- PASCALE, R. T.; STERNIN, J. Your Company's Secret Change Agents. Harvard Business Review, USA, v. mai, p. 73-81, 2005.
- PMBOK. **Project Management Book.** Project Management Institute, disponível em: http://www.pmimg.org.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areaconteudo=370. Acesso em: 15 abr. 2007.
- RABECHINI JR., ROQUE; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa.** Revista de Produção, São Paulo, v.12, n.2, p. 28-41, 2002.
- RODRIGUES, A.; NAKAYAMA, M. K. **Modelos de mudança em administração de**

empresas. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2000.

SCHMIDT, S.; PINHEIRO, I. A. **O comprometimento como facilitador da mudança organizacional:** o caso da implantação de um sistema de gestão na STEMAC. 32 ed., Porto Alegre: **REAd**, v. 9, n.2, mar./ abr. 2003.

SENGE, P. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, USA, out. 2005.

STREBEL, P. **Why do employees resist change?** Harvard Business Review, USA, mai./ jun. 1996.

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como um instrumento de poder.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n.3, p. 1-5, 2º semestre/ 1996.

TORRES, J. B. **Um modelo dinâmico de apoio a gestão organizacional baseado na modelagem de processos utilizando componentes de software.** Florianópolis: UFSC, 2002. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. 2 ed. London, Applied social research methods series, **SAGE Publications**, v.5, 1994.

YIN a, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APENDICE

APENDICE A - AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE MO

Este anexo refere-se à avaliação geral do processo de MO do Sistema FIERGS, realizada com o representante da alta administração, Sr. Presidente Paulo Tigre. A Avaliação realizada permitiu consolidar os resultados positivos e negativos do caso prático, bem como conhecimentos e lições aprendidas.

1. Quais os principais aspectos referentes ao Sistema FIERGS que o levaram à tomada de decisão de realizar uma MO?
2. Quais os principais ganhos organizacionais do Sistema FIERGS, obtidos com a MO?
3. Quais são as principais dificuldades enfrentadas na utilização das Sistemáticas de apoio A, E e Z?
4. Priorizar os sete fatores críticos de sucesso, abaixo indicados, em ordem crescente de importância, e se julgar necessário, comente-os: acompanhamento freqüente; alocação bem definida de papéis e responsabilidades; comunicação constante e eficiente; disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados; gestão ativa e dedicada; mudança cultural; objetivos e metas clarificados.
5. Analisar e validar a matriz de inter-relação (Figura 54) entre as sistemáticas utilizadas e os FCS resultantes dessas aplicações, que são definidos em três tipos de impactos para a Entidade: positivo; indiferente; negativo. Julgando necessário, comente-os.

FCS	Sistemática A	Sistemática E	Sistemática Z - Consultoria Z	Sistemática Z pelo EPT
Gestão ativa e dedicada	Negativo	Indiferente	Positivo	Negativo
Objetivos e metas clarificados	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Acompanhamento freqüente	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Alocação bem definida de papéis e responsabilidades	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Comunicação constante e eficiente	Negativo	Negativo	Indiferente	Negativo
Mudança cultural	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo

Figura 54 – Proposta de matriz de inter-relação entre Sistemáticas A, E e Z e FCS.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

6. Pode-se afirmar que o caso de MO no Sistema FIERGS é considerado como um caso de sucesso? Julgando necessário, comente.

ANEXOS

ANEXO A

O anexo A detalha e apresenta as alternativas de Defesa de Interesses e Representações – captura de temas emergentes (Figura 55) – para formulação dos modelos de governança e de gestão – elaboradas pela Consultoria Z e calcando-se nas problemáticas identificadas na 1ª etapa (item 4.2). A elaboração destas alternativas busca suprimir as dificuldades organizacionais existentes, utilizando o exemplo da captura de temas emergentes, dentre as quais somente uma alternativa por problemática será escolhida para implementação. Para melhor compreensão da alternativa elaborada estas alternativas são ilustradas (Figura 56).

Ressalta-se que as alternativas propostas foram discutidas e validadas pela alta administração da entidade no item 4.3.4.

Problemática		Alternativa/ Recomendação
Tópico	Deficiência	
Captura de temas emergentes	Necessidade de sistematização da articulação dos sindicatos/ empresas do interior (CAEI)	Concentração de Atividades na Coordenadoria de Defesa de Interesses (figura 56)
	Melhoria na articulação com os Vice-Presidentes Regionais (CAEI)	Adequação da operação de uma área: reuniões com bases para discussão de temas emergentes; porta de entrada para captura de demandas.
	Ausência de uma agenda com temas prioritários para discussão em Conselhos Temáticos (CTs)	Calendário anual de temas.
	Desdobramento em planos de ação (Área Técnica)	Plano de Ação Anual, com base nos temas captados das bases pela área de Articulação das Bases, submetendo-o à aprovação pela Diretoria;

Figura 55 – Detalhamento e apresentação das alternativas de Defesa de Interesses e Representações – captura de temas emergentes.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

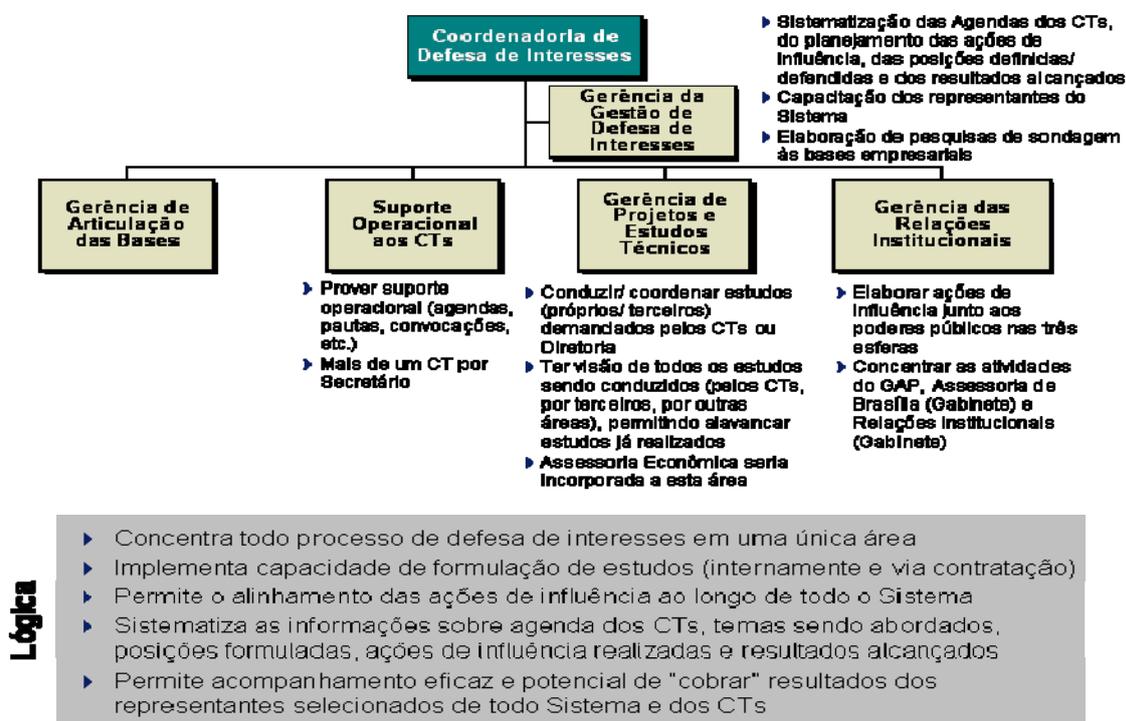


Figura 56 – Alternativa de Concentração de Atividades na Coordenadoria de Defesa de Interesses.
 Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

ANEXO B

O anexo B detalha e apresenta as alternativas do Modelo Organizacional e de Gestão – consolidação da integração das áreas meio (Figura 57) – para formulação dos modelos de governança e de gestão – elaboradas pela Consultoria Z e calcando-se nas problemáticas identificadas na 1ª etapa (item 4.2). A elaboração destas alternativas busca suprimir as dificuldades organizacionais existentes, utilizando o exemplo da consolidação da integração das áreas meio, em que cada problemática identificada tem sua(s) respectiva(s) alternativa(s) de melhoria organizacional, dentre as quais somente uma alternativa por problemática será escolhida para implementação. Para melhor compreensão da(s) alternativa(s) elaborada(s) (Figura 57) é utilizada a seqüência de figuras de 58 a 61 para ilustrar essas alternativas, com sua respectiva indicação (Figura 57).

Ressalta-se que as alternativas propostas são discutidas e validadas pela alta administração da entidade no item 4.3.4.

Problemática		Alternativa/ Recomendação
Tópico	Deficiência	
Consolidação da integração das áreas meio	Processo de integração das áreas não está finalizado	Proposta de Consolidação da Integração da CAF (Figura 58): GELOG dividida em GESUP e GESAD. Criação da Gerência de Controladoria, pela fusão da GEFIN com a GECONT (figura 59).
	Necessidade de padronização de melhores práticas	Criação da Gerência de Operacionalização de Eventos (figura 60).
	Falta de padronização de políticas e processos	Alteração da subordinação do Condomínio (figura 61).

Figura 57 – Detalhamento e apresentação das alternativas do Modelo Organizacional e de Gestão - Consolidação da integração das áreas meio.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

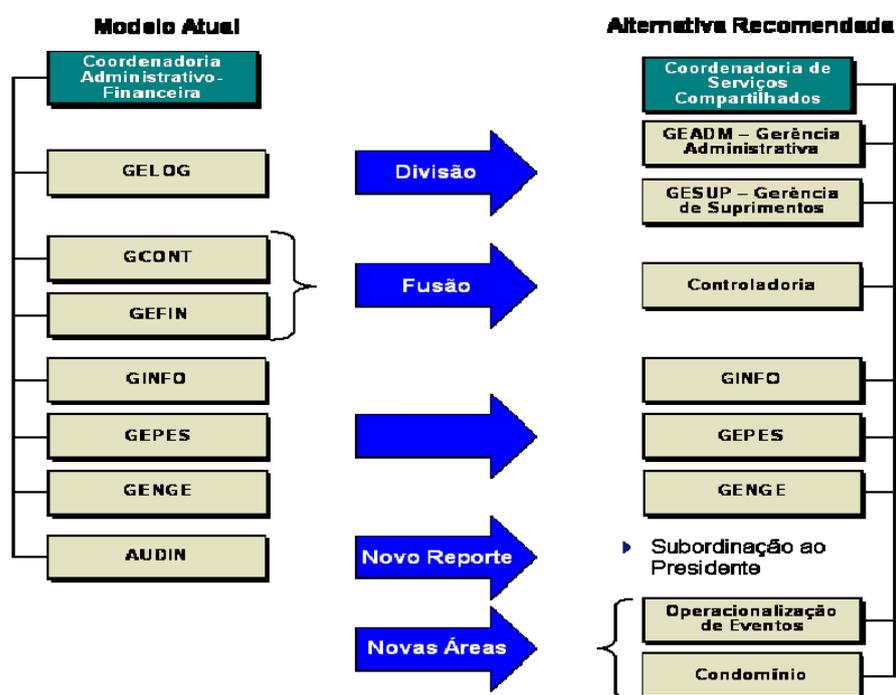


Figura 58 – Proposta de Consolidação da Integração da CAF.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

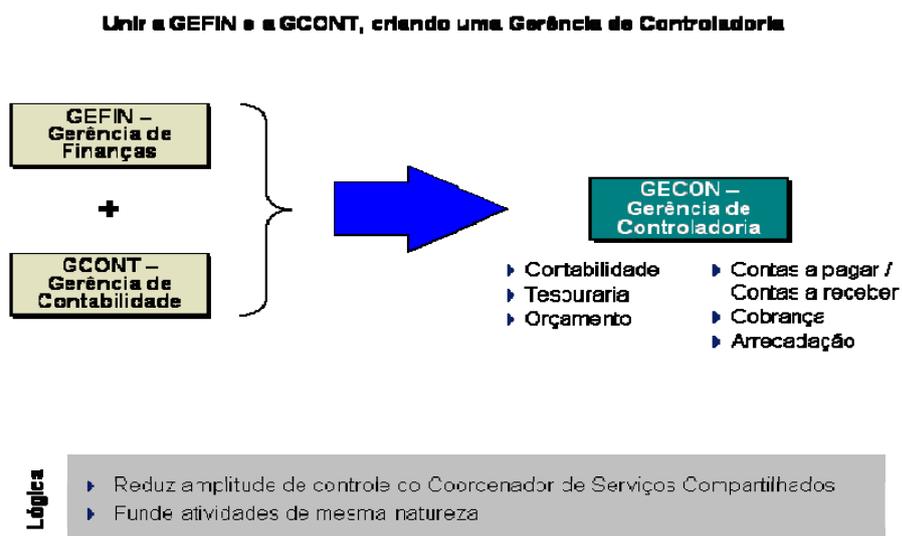


Figura 59 – Criação da Gerência de Controladoria.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

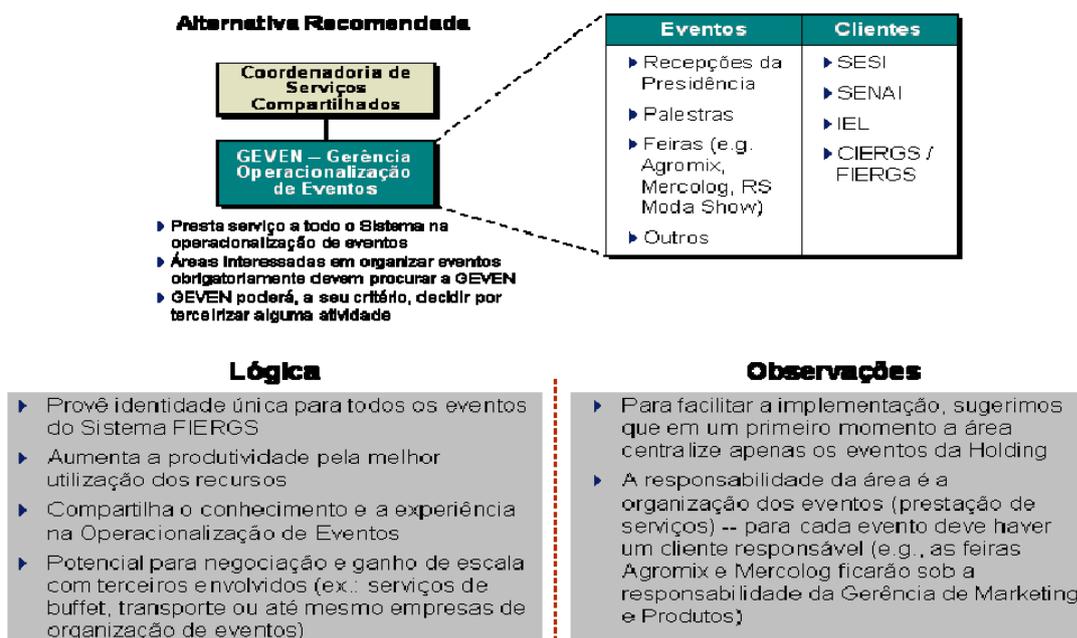


Figura 60 – Proposta de Gerência de Operacionalização de Eventos.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

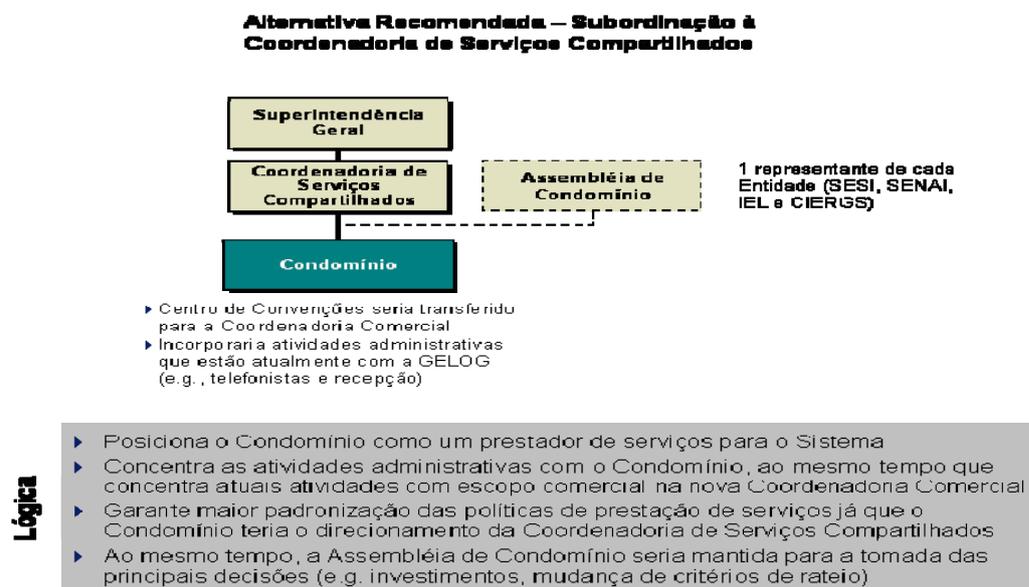


Figura 61 – Proposta de subordinação da área Condomínio.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

ANEXO C

O anexo C detalha e apresenta as alternativas do modelo de governança para formulação dos modelos de governança e de gestão – utilizando de exemplo as instâncias Diretoria FIERGS/CIERGS e Coordenadores de CTs – elaboradas pela Consultoria Z e calcando-se nas problemáticas identificadas na 1ª etapa (item 4.2). A elaboração destas instancias busca suprimir as dificuldades organizacionais existentes nas problemáticas do modelo de governança (item 4.2.3), através do aprimoramento das instancias existentes ou mesmo criação de novas. Para melhor compreender as instancias de governança ou as adequações propostas são ilustradas (Figuras 62 e 63).

Ressalta-se que as instancias de governança ou as adequações propostas são discutidas e validadas pela alta administração da entidade no item 4.3.4.

Principais Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acompanhar a evolução dos Planos de Ação dos Conselhos Temáticos ▶ Formular as estratégias para ações de influência, garantindo contribuição de todos e alinhamento de esforços ▶ Prover orientação estratégica aos Coordenadores ▶ Discutir as sugestões de posições e de ações de influência ▶ Nesta reunião, o Coordenador de Defesa de Interesses deverá apresentar as ações em desenvolvimento na sua área
Composição	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderado pelo Presidente ▶ Tendo como membros todos os Coordenadores de Conselhos Temáticos ▶ O Secretário Executivo é o Coordenador de Defesa de Interesses ▶ O Superintendente Geral da Holding deve participar
Principais Regras de Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reuniões pelo menos uma vez a cada mês (antecedendo as Reuniões de Diretoria)

Figura 62 – Fórum dos Coordenadores de Conselhos Temáticos.
Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

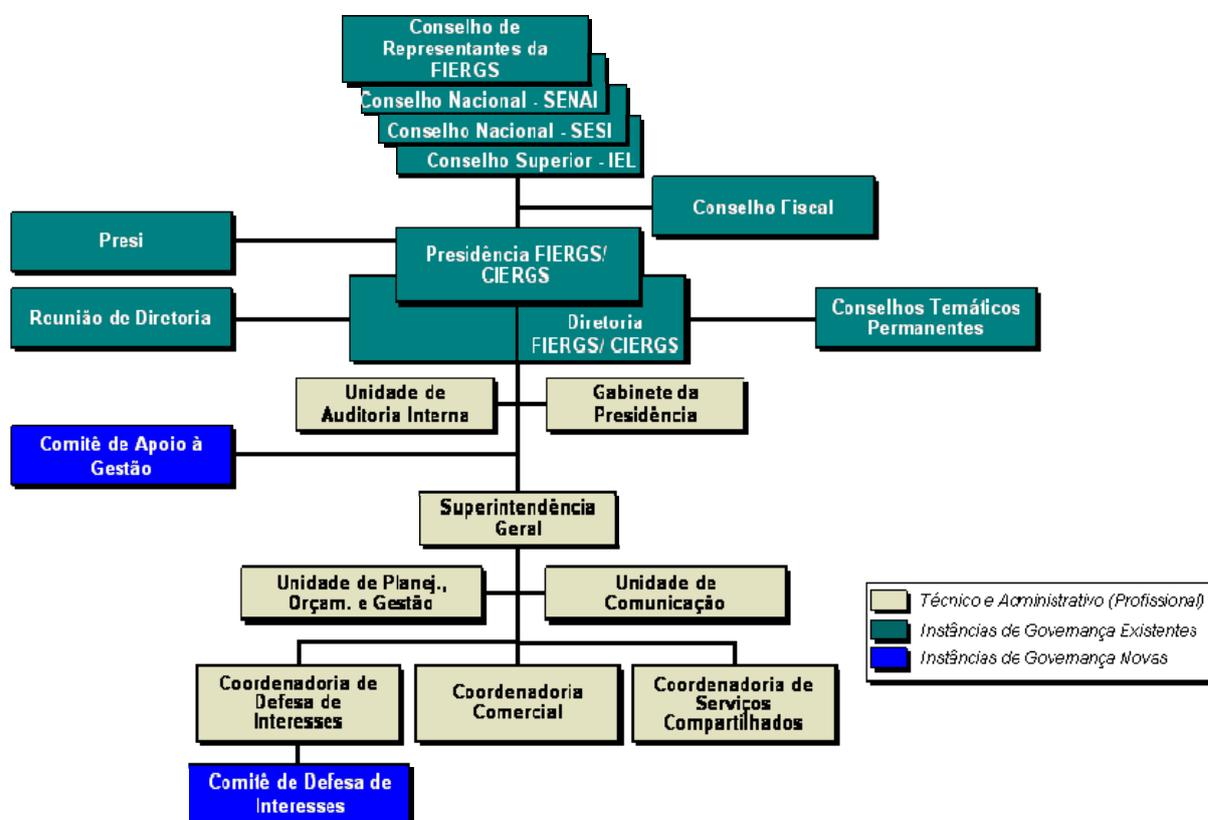


Figura 63 – Proposta de Modelo de Governança do Sistema FIERGS.
 Fonte: 2º relatório da Consultoria Z, 08/07/2005.

ANEXO D

O anexo D complementa o detalhamento do modelo de governança e de gestão (item 4.3.5), concentrando o detalhamento das alternativas de Defesa de Interesses e Representações – captura de temas emergentes – discutidas e validadas pela alta administração (item 4.3.4). O detalhamento destas alternativas foi realizado pela Consultoria Z com o intuito de orientar a equipe de implementação da MO e especificar as principais atividades a serem realizadas e os respectivos produtos esperados (Figura 64). Focando em organizar as tarefas e sua ordem de realização, é estabelecido o cronograma de implementação de Defesa de Interesses – captura de temas emergentes (Figura 65), que possibilitou vislumbrar o passo a passo e os responsáveis envolvidos nas atividades delineadas.

	Fortalecimento da Atuação em Defesa de Interesses (1 mês)	Estruturação da Defesa de Interesses (3 meses)	Implementação de Avaliação de Desempenho (6 meses)
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formação do time da frente de trabalho ▶ Fortalecimento da atuação da CAEI (e.g., definir processo de levantamento de questões-chave/ demandas das bases, definição/ condução de agenda de eventos nas regiões) ▶ A Área Técnica será responsável por acompanhar e internalizar o conhecimento sendo formulado (pelos CTs, contratados, outras áreas da Holding etc.) e por interagir com a CN para identificar estudos com potencial aproveitamento no Sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detalhamento da estratégia de refincionamento dos Conselhos Temáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Criação da área de Gestão de Defesa de Interesses – desenvolver sistemas/ ferramentas para Sistematizar/ registrar os Planos de Ação dos CTs – Disponibilizar informações sobre ações de influência, posições formuladas e resultados alcançados
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Criação e aplicação de instrumentos de levantamento, consulta e análise de questões-chave das bases ▶ Processo para internalizar o conhecimento sendo produzido para o Sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Início da operação dos Conselhos Temáticos segundo a nova concepção do processo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avaliação do desempenho do processo de Defesa de Interesses

Figura 64 – Principais Atividades e Produtos do Plano de Implementação.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

Atividade	Meses															Responsável	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Formação da equipe multifuncional da frente de trabalho	■																Escritório do Programa de Transformação
Fortalecimento da atuação junto as bases:																	Frente de trabalho/ CAEI
▪ Definição e implementação de processo e instrumentos para levantar questões-chave/ demandas das bases	■																
▪ Definição de agenda de eventos regionais	■																
▪ Definição de pauta e agenda, e condução de encontros com VPs regionais	■																
▪ Definição de agenda de retorno às bases para prestação de contas (e.g., temas prioritários em discussão, posições formuladas, ações de influência e resultados alcançados)	■																Frente de trabalho/ Área Técnica
Definição de processo para internalização do conhecimento formulado no Sistema (CTs, áreas da Holding, terceiros etc.)	■																Frente de trabalho/ Presidente
Detalhamento da estratégia de redirecionamento da atuação dos Conselhos Temáticos		■															Frente de trabalho/ GINFO
Desenvolvimento de ferramentas para sistematizar/ registrar Planos de Ação dos CTs, temas em discussão e a posição do Sistema, ações de influência e resultados alcançados					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Frente de trabalho/ GINFO

Figura 65 – Cronograma proposto para a área de Defesa de Interesses.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

O detalhamento de Defesa de Interesses foi estendido para as gerências que compõem o modelo proposto de atuação (Figura 66), para alcance da Coordenadoria de Defesa de Interesses. Esta Coordenadoria é composta pelas seguintes gerências: Articulação das Bases; Projetos e Estudos Técnicos; Suporte Operacional aos Conselhos Temáticos; Relações Institucionais; Gestão de Defesa de Interesses. Para esta dissertação é utilizado de exemplo o detalhamento das principais atribuições da gerência de Articulação das Bases (Figura 67).

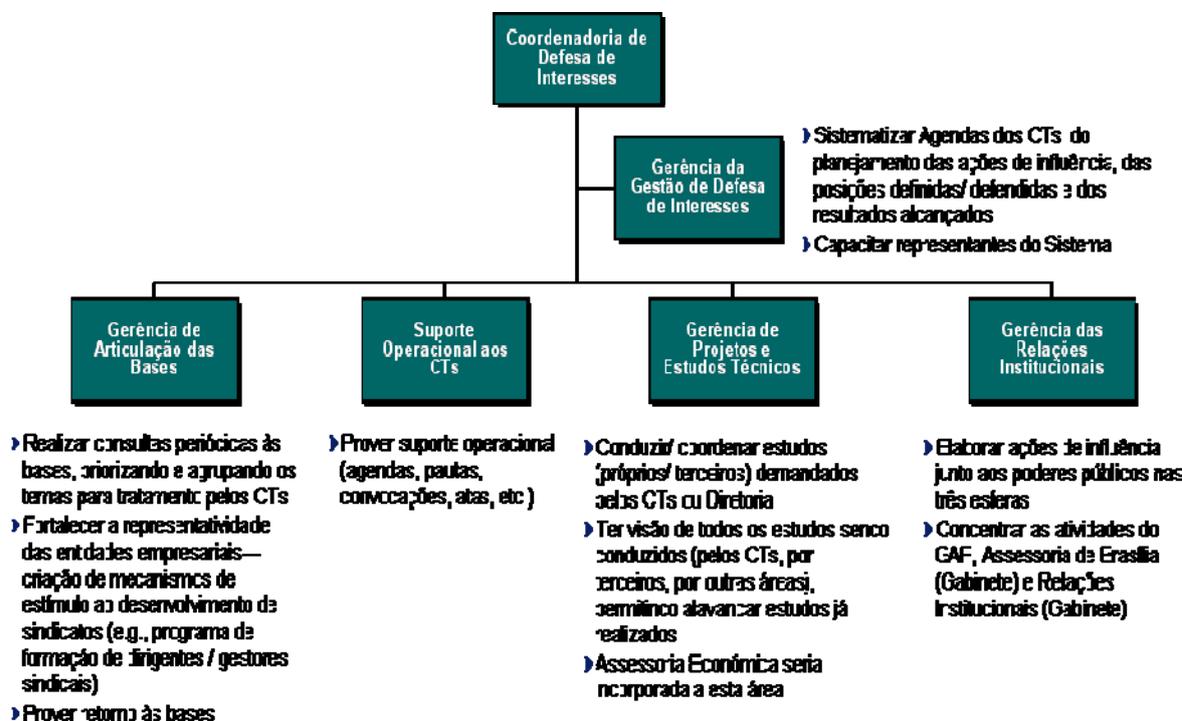


Figura 66 – Modelo Proposto de Defesa de Interesses.

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

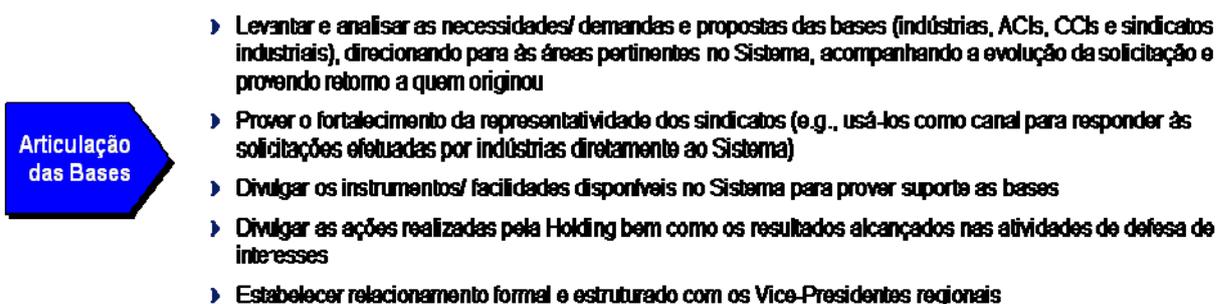


Figura 67 – Atribuições da Gerência de Articulação das Bases.

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

ANEXO E

O anexo E complementa o detalhamento do modelo de governança e de gestão (item 4.3.5), concentrando o detalhamento das alternativas dos serviços compartilhados e da área comercial – consolidação da integração das áreas meios, discutidas e validadas pela alta administração (item 4.3.4). O detalhamento destas alternativas foi realizado pela Consultoria Z com o intuito de orientar a equipe de implementação da MO e especificar as principais atividades a serem realizadas e os respectivos produtos esperados dos serviços compartilhados (figura 69). Focando em organizar as tarefas e sua ordem de realização, é estabelecido o cronograma de implementação dos serviços compartilhados – consolidação da integração das áreas meios (Figura 70) – que possibilitou vislumbrar o passo a passo e os responsáveis envolvidos nas atividades delineadas.

	Revisão da Situação Atual e Formulação/ Seleção de Alternativas (3 meses)	Implementação de Aspectos Críticos das Alternativas Selecionadas (6 meses)	Avaliação e Refinamento do Modelo (6 meses)
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formação do time da frente de trabalho—definição de escopo e desenvolvimento dos planos de ação ▶ Análise das atuais práticas, políticas, ferramentas e processos das áreas de Se v. Compartilhados, e seleção das que as mais adequadas ▶ Avaliação do quadro de funcionários – análise da alocação de recursos por processo/ área ▶ Releitura dos Modelos Organizacional e de Gestão— formulação de alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Otimização/implantação dos processos/ atividades de cada área ▶ Reestruturação organizacional ▶ Desenvolvimento dos sistemas de suporte aos processos otimizados ▶ Definição da agenda de trabalho por área ▶ Planejamento e execução do programa de desligamento de profissionais ▶ Desenvolvimento/ implantação do Plano de Treinamento ▶ Definição do "Dia D", quando as áreas operam nos novos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementação e acompanhamento da agenda de trabalho de cada área ▶ Foco na otimização / automação dos processos e atividades de cada área ▶ Busca de ganhos significativos de escala ▶ Terceirização de atividades menos críticas ou especializadas ▶ Customização/ ajustes adicionais aos sistemas de suporte
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formulação dos novos modelos Organizacional e de Gestão das áreas de Serviços Compartilhados <ul style="list-style-type: none"> – Papéis e Responsabilidades – Relacionamentos – Processos, políticas e sistemas/ ferramentas – Estrutura organizacional – Alocação de profissionais às áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Áreas de Serviços Compartilhados operando sob o modelo final <ul style="list-style-type: none"> – Quadro de funcionários – Processos – Sistemas – Políticas – Estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avaliação e refinamento dos serviços prestados

Figura 68 – Principais Atividades e Produtos da Consolidação da Integração dos Serviços Compartilhados.

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

Atividade	Meses															Responsável
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Formação da equipe multifuncional da frente de trabalho	■															Escritório do Programa de Transformação
Análise das atuais práticas, políticas, ferramentas e processo das áreas em Serviços Compartilhados	■	■														Frente de trabalho
Seleção das melhores práticas			■													Frente de trabalho/ Escritório do Progr. de Transformação/ Coord. Serviços Compartilhados
Avaliação do quadro de profissionais alocado por processo/ área			■	■												Frente de trabalho/ GEPES
Formulação/ detalhamento de alternativas para o redesenho dos Modelos Organizacional e de Gestão			■	■												Frente de trabalho
Desenvolvimento de sistemas/ ferramentas para os processos otimizados				■	■	■	■	■	■	■						Frente de trabalho/ GINFO
Reestruturação organizacional				■	■	■	■	■	■	■						Frente de trabalho/ Coord. Serv. Compartilh.
Planejamento e execução do programa de reposicionamento de profissionais					■	■	■	■	■	■						Frente de trabalho/ GEPES
Seleção (interna e externa) de profissionais					■	■	■	■	■	■						Frente de trabalho
Otimização/ implantação dos novos processo/ atividades de cada área						■	■	■	■	■						Frente de trabalho
Desenvolvimento/ implantação de Plano de Treinamento							■	■	■	■						GEPES
Definição da agenda de trabalho (curto, médio e longo prazos) para cada área							■	■	■	■						Frente de trabalho
"Dia D" –áreas operando nos novos modelos										▲						Frente de trabalho
Implementação e acompanhamento da agenda de trabalho de curto prazo de cada área										■	■	■	■	■	■	Sup. Geral/ Coord. Serviços Compartilhados
Otimização/ automação de processos/ atividades										■	■	■	■	■	■	Cada gerência
Custoização/ ajustes adicionais aos sistemas de suporte										■	■	■	■	■	■	Cada gerência/GINFO
Terceirização de atividades menos críticas/ especializadas														■	■	Cada gerência

Figura 69 – Cronograma Proposto para consolidação da Integração dos Serviços Compartilhados.

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

O detalhamento dos serviços compartilhados foi estendido para as gerências que compõem a Coordenadoria de Serviços Compartilhados, sendo estas: GEPES – Gestão de Pessoas; GINFO – Gestão de Informática; GENGE – Gestão de Engenharia; GECON – Gestão de Controladoria; GEADM – Gestão de Administração; GESUP – Gestão de Suprimentos; GEVEN – Gestão de Eventos. O detalhamento das principais atribuições destas gerências é ilustrado (Figuras 71 e 72).

Área	Principais Atribuições
GEPES (Gestão de Pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordenar os processos de gestão estratégica de pessoas ▶ Desenvolver políticas, programas, sistemas e processos de gerenciamento das pessoas, padronizados para todas as Entidades, de acordo com as necessidades atuais e futuras do Sistema e dos funcionários ▶ Promover a capacitação e o treinamento dos profissionais, de acordo com as demandas do Sistema ▶ Promover a avaliação de desempenho periódica ▶ Coordenar os processos de recrutamento interno e externo, divulgando as posições vagas e conduzindo avaliações e entrevistas ▶ Administrar a folha de pagamento, benefícios, férias, banco de horas e demais processos relativos à gestão de pessoal ▶ Desenvolver as relações trabalhistas e sindicais ▶ Promover a segurança e a medicina do trabalho
GINFO (Gestão de Informática)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dar suporte ao Sistema nas suas demandas relacionadas a tecnologia ▶ Promover a utilização racional dos recursos tecnológicos, estimulando o Sistema a atuar de maneira mais produtiva e eficaz ▶ Administrar o parque de equipamentos de informática da organização ▶ Desenvolver soluções para o armazenamento, transferência e tratamento das informações administrativas, comerciais, sociais, financeiras e de apoio ▶ Disponibilizar infra-estrutura de telecomunicações, informática e rede ▶ Manter os fluxos de processos em uma política integrada, servindo-se de ferramentas de automação de processos ▶ Garantir a capacitação dos funcionários do Sistema na utilização dos recursos tecnológicos
GENGE (Engenharia)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordenar e avaliar os empreendimentos de engenharia ▶ Realizar avaliações de licitações e vistorias de obras ▶ Realizar a contratação e a fiscalização de obras de engenharia ▶ Elaborar pareceres técnicos ▶ Realizar manutenção de prédios e instalações do Sistema FIERGS ▶ Promover a conservação e a utilização racional dos recursos

Figura 70 – Atribuições Áreas Inalteradas - Coordenadoria de Serviços Compartilhados (GEPES, GINFO e GENGE).

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

Área	Principais Atribuições
GECON (Controladoria)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gerir os recursos financeiros do Sistema FIERGS de forma eficiente e eficaz ▶ Garantir o cumprimento dos dispositivos legais e regimentais ▶ Dar suporte a decisões técnicas e administrativas com relação ao aspecto financeiro ▶ Realizar a contabilidade de todo o Sistema FIERGS ▶ Garantir a disponibilidade, a exatidão e a transparência das informações financeiras, contábeis e gerenciais
GEADM (Administrativa)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dar suporte ao Sistema FIERGS na coordenação e execução dos serviços administrativos <ul style="list-style-type: none"> – Gestão do patrimônio – Guarda e controle da documentação visando garantir a recuperação da informação – Prestação de serviços gerais—controle, conservação, limpeza etc
GESUP (Suprimentos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proporcionar o atendimento às demandas do Sistema no que diz respeito à contratação de serviços e compras de bens <ul style="list-style-type: none"> – Adquirir bens e serviços de forma a maximizar os benefícios e reduzir os custos para o Sistema – Fazer a gestão administrativa dos contratos de aquisição de bens e serviços, garantindo a observação de prazos, renovações, termos aditivos, etc. – Controlar o recebimento de produtos e serviços contratados, garantindo conformidade com o pedido – Prospectar, gerir e periodicamente avaliar os fornecedores externos ▶ Definir políticas e alçadas de compras para as áreas do Sistema ▶ Garantir o cumprimento das restrições legais, sobretudo o Regulamento de Licitações e Contratos das Entidades
GEVEN (Operacionalização de Eventos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Planejar e organizar as solenidades e os eventos institucionais e técnicos do Sistema CNI, dando suporte a todo o Sistema FIERGS na organização destes eventos, quando demandada ▶ Garantir o padrão de qualidade e a identidade dos eventos do Sistema ▶ Promover a utilização racional dos recursos, alavancando a GESUP para a negociação com fornecedores/ terceiros

Figura 71 – Atribuições Áreas Inalteradas - Coordenadoria de Serviços Compartilhados (GECON, GEADM, GESUP, GEVEN).

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

ANEXO F

O anexo F complementa o detalhamento do modelo de governança e de gestão (item 4.3.5), concentrando o detalhamento das instancias de Governança (Diretoria FIERGS/ CIERGS e Coordenadores de CTs) discutidas e validadas pela alta administração (item 4.3.4). O detalhamento destas alternativas foi realizado pela Consultoria Z com o intuito de orientar a equipe de implementação da MO e especificar as principais atividades a serem realizadas e os respectivos produtos esperados (Figura 73). Focando em organizar as tarefas e sua ordem de realização, é estabelecido o cronograma de implementação do modelo de governança (Figura 74), que possibilitou vislumbrar o passo a passo e os responsáveis envolvidos nas atividades delineadas.

	Estrutura Básica do Modelo de Governança (1 mês)	Implementação dos demais Elementos do Modelo (3 meses)	Base para Evolução do Modelo (3 meses)
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detalhamento, aprovação e formalização das instâncias de governança: COMAG-Comitê de Apoio à Gestão, Reunião com VPs regionais e Reuniões com Coordenadores dos CTs (regras, atribuições, membros e agenda) ▶ Implementação de agenda de eventos regionais, envolvendo os VPs Regionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preparação de planos de ação pelos CTs ▶ Levantamento das necessidades das entidades empresariais e das indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avaliação e ajustes da operação das instâncias de governança
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regras claras de funcionamento dos CTs ▶ Articulação efetiva das bases 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Planos de ação dos CTs aprovados pela Diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definição final da estrutura de governança, contemplando eventuais refinamentos

Figura 72 – Principais Atividades e Produtos do Plano de Implementação – Modelo de Governança.
Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

Atividade	Meses															Responsável	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Detalhamento, aprovação e formalização das novas instâncias de governança (COMAG e reuniões com VPs regionais e com Coordenadores de CTS)	■																Presidente/ Diretoria
Definição de pauta de discussão e implementação de agenda de eventos regionais envolvendo os VPs regionais	■																CAEI
Cobrança aos CTS a respeito da preparação dos Planos de Ação		■	■	■													Coordenador de Defesa de Interesses
Aprovação dos Planos de Ação preparados pelos CTS				■													Presidente/ Diretoria
Levantamento e entendimento das demandas das entidades empresariais/ indústrias		■	■	■	■												CAEI
Avaliação da operação das instâncias de governança e realização de ajustes/ refinamentos					■	■	■	■									Superintendente Geral/ Presidente

Figura 73 – Cronograma proposto para o Modelo de Governança.

Fonte: 3º relatório da Consultoria Z, 29/07/2005.

ANEXO G

O anexo G é detalhamento da Sistemática A, apresentando o método de atuação e as ferramentas de apoio que a compõem, complementando o material sobre as sistemáticas utilizadas na implementação das alterações da MO do Sistema FIERGS (item 4.4.1). O ferramental de apoio disponibilizado para uso na Sistemática A é composto por: diretrizes; matriz de responsabilidades; aprovador de decisões; registro de reuniões; *status* de desenvolvimento de FT; alterações de escopo; respectivamente nas figuras 75, 76, 77, 78, 79, 80.

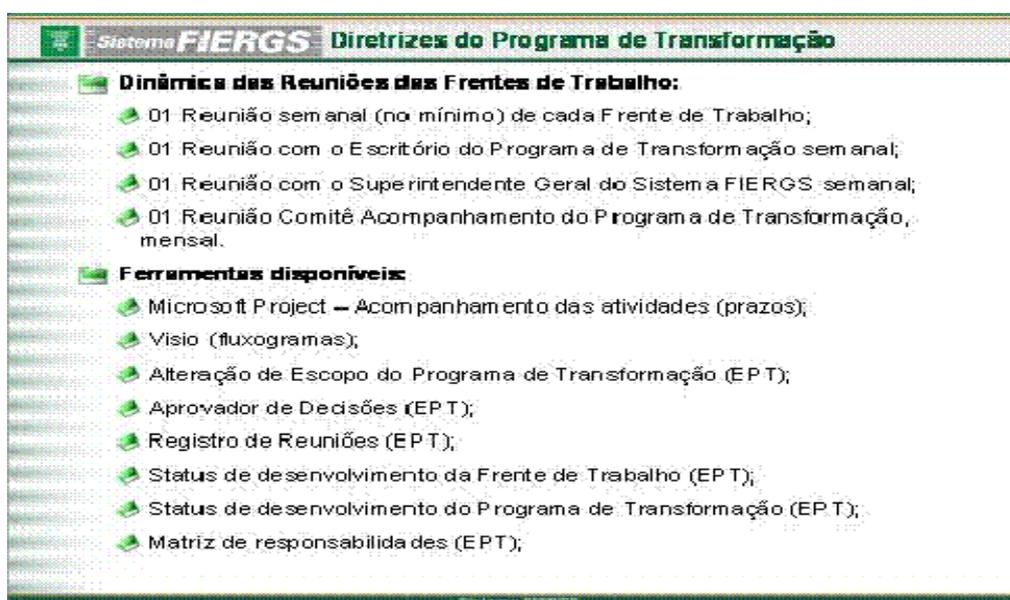


Figura 74 – Diretrizes para o Programa de Transformação.
Fonte: EPT (2005).

Sistema FIERGS Matriz de Responsabilidades	
Responsável	Responsabilidade
 Integrantes do Comitê de Acompanhamento do Programa de Transformação	<ul style="list-style-type: none">  Prover direcionamento  Aprovar recomendações  Definir mudanças necessárias  Resolver eventuais conflitos
 Coordenador do Escritório do Programa de Transformação – EPT	<ul style="list-style-type: none">  Garantir a integração com o Comitê  Coordenar o programa de transformação  Aportar liderança intelectual  Planejar e executar ações de comunicação  Negociar recursos para as frentes de trabalho
 Analista do Escritório do Programa de Transformação – EPT	<ul style="list-style-type: none">  Definir e monitorar planos de ação  Estabelecer prioridades  Garantir a qualidade dos resultados
 Líder Frente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">  Desenvolver e monitorar planos de trabalhos detalhados  Coordenar o dia-a-dia dos trabalhos  Levantar dados e produzir análises  Gerar conclusões e formular recomendações  Conduzir as implementações  Alta dedicação (prioritária)
 Especialista Frente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">  Aporta expertise;  Levantar dados e produzir análises  Auxílio no detalhamento de processo e na melhoria do mesmo;
 Analista Frente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">  Realiza detalhamento do processo  transforma o expertise do Especialista em processo/ fluxo de ações.

13/11/2006 2

Sistema FIERGS

Figura 75 – Matriz de Responsabilidades.
Fonte: EPT (2005).

Sistema FIERGS Aprobador de Decisões	
Descrição da Ação	
Objetivo	
Atividade	Urgente
Impacto	Proposta de Ação
Atividade responsável	
Caricótipo	
Atividade responsável (relatório)	
Responsável pela ação (relatório)	Duração
Data Início	Data Fim
Atividade responsável (relatório)	
Atividade responsável (relatório)	
Aprovação Ação	Data
Atividade responsável (relatório)	Aprovação
Atividade responsável (relatório)	
Data	

© 2005 FIERGS. Todos os direitos reservados. FIERGS é uma marca registrada e não pode ser usada sem a autorização expressa da FIERGS.

Figura 76 – Ferramenta aprovadora de decisões.
Fonte: EPT (2005).

Sistema FIERGS Registro de Reuniões - Programa Transformação	
Frente de Trabalho	
Enfoque	
Data - hora	Dd/mm/aaaa – xxh às yyh Local
Participantes	
Pauta Prevista	
Definições	
Ações Demandadas	Respons. demandas
Pautas Pendentes	

Sistema FIERGS

Figura 77 – Registro de reuniões.
Fonte: EPT (2005).

Sistema FIERGS Alterações de Escopo Programa de Transformação	
Nº Modificação	
Área	Data
Sugerida por (nome/ Cargo)	
Proposta Inicial	
Modificação	
Comentários	

Sistema FIERGS

Figura 79 – Alterações de escopo.
Fonte: EPT (2005).

ANEXO H

O anexo H é detalhamento da Sistemática Z, que utiliza ferramentas de apoio para complementar o material sobre as sistemáticas utilizadas na implementação das alterações da MO do Sistema FIERGS (item 4.4.1). Neste anexo é apresentando o resumo das ferramentas de apoio da Sistemática Z (Figura 81) sendo divididas em: gestão de atividades; apoio administrativo de projetos e supervisão e comunicação do *status*. Os tipos de ferramentas são compostos por: Project – Gráfico de Gantt (Figura 82); listagem de pontos de controle e caminhos críticos (Figura 83); relatórios de sinal (Figura 84); redesenho de processos (Figura 85); relatório geral de progresso (Figura 86).

Tipo da Ferramenta	Ferramenta de Apoio	Utilidade da Ferramenta
Ferramentas de gestão de atividades	Project – Gráfico de Gantt	Possibilita a visualização da evolução do trabalho pelos membros da FT, através de uma representação gráfica.
	Listagem de pontos de controle e caminhos críticos	Proporciona visão executiva e detalhada de pontos de controle e caminhos críticos por FT.
	Relatórios de sinal	Proporciona detalhamento do andamento das FT, atribuindo diferentes categorias de acordo com a evolução das atividades: ok, atividade em curso conforme o planejado; A – atenção pode haver atrasos; P – problemas, atividades com atraso.
Ferramentas de apoio administrativo de projetos	<i>Top down, botton up</i>	Utilizadas para identificar FTEs (<i>full time equivalente</i>), ou seja, o percentual do tempo que os recursos humanos despendem em atividades da área meio.
	Redesenho de processos	Redesenho organizacional, com intuito de adequar a estrutura interna ao funcionamento proposto para a área.
Ferramentas de supervisão e comunicação do status da MO	Relatório Geral de Progresso	Painel de controle consolidado.

Figura 80 – Resumo de ferramentas de apoio da Sistemática Z.

Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2009.

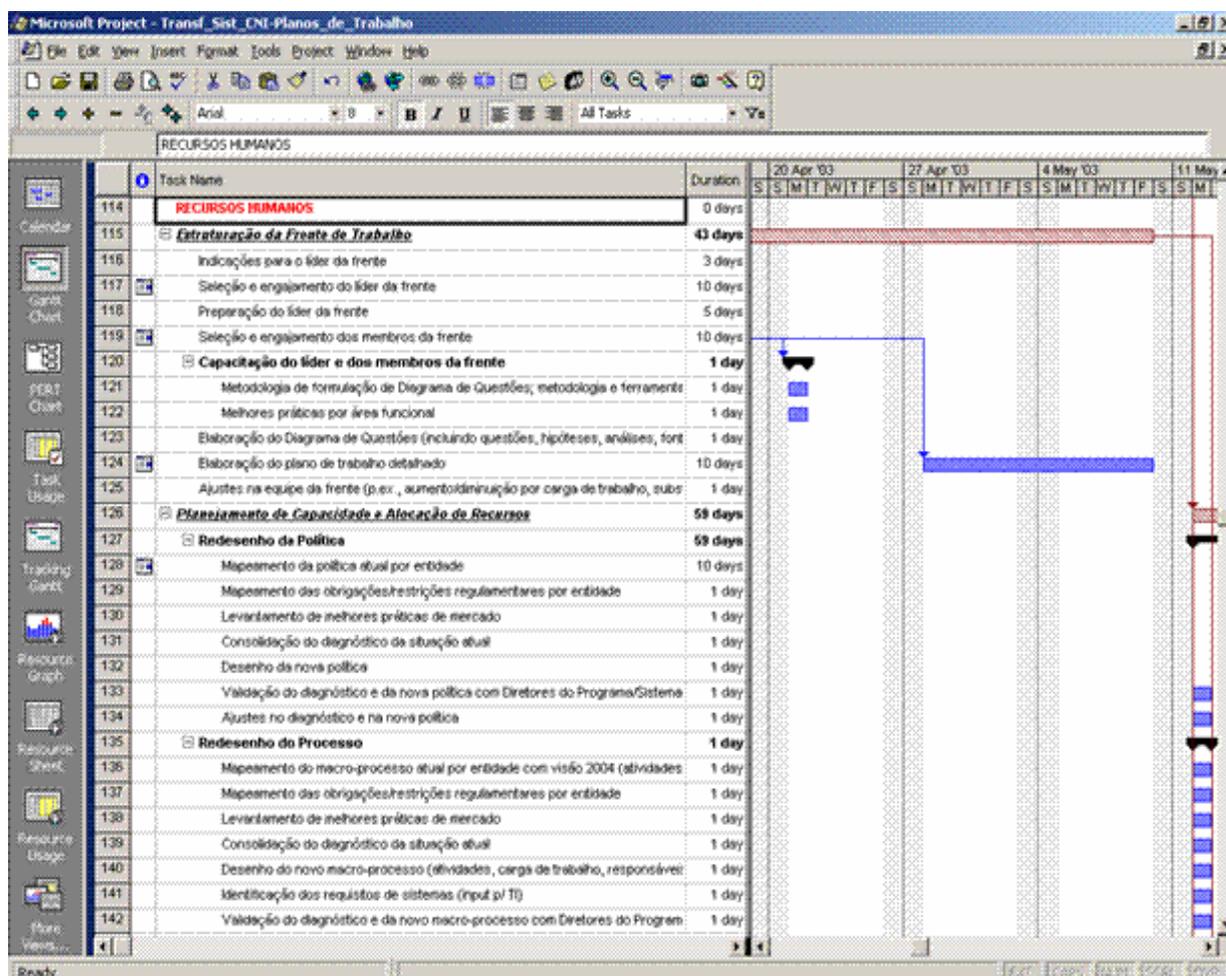


Figura 81 – Project: Gráfico de Gantt.
Fonte: Consultoria Z (2006).

Macro-Atividade	Descrição / Resultados	Criticidade	Pontos de Controle e Resultados
Desenvolver sistema para acompanhamento de metas por parte dos consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponibilização de sistema para acompanhamento de vendas e metas dos consultores – 10/Maio 	●	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 01/Fev – Especificação (RH e TI) ▶ 10/Abril – Teste do Protótipo (TI e Vendas)
Consolidar coleta de dados dos clientes (questionários força de vendas)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consolidação e processamento dos questionários—insumo para segmentação definitiva – 1/Fev 	◐	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 15/Jan – Relatório de resposta (Vendas) ▶ 29/Jan – Tabulação dos resultados (Grupo de Apoio)
Desenvolver sistemas de gestão de disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecimento de informações críticas à área mercadológica ▶ Avaliação de alternativas ▶ Disponibilização das informações – 15/Mar 	◐	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10/Fev – Lista completa de alternativas (TI e Compras) ▶ 28/Fev – Aquisição da BD (Compras)
Enquadrar clientes no segmento Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análise de informações de clientes e segmentação baseada em necessidades – 28/Fev 	◐	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30/Jan – Conclusão da marcação (Datawarehouse) ▶ 15/Fev – Feedback dos resultados (Vendas)

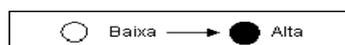


Figura 82 – Listagem de pontos de controle e caminho crítico.
Fonte: Consultoria Z (2006).

Frente de trabalho: x Projeto: x Submetido por: x Data: x					
Relatórios Periódico de Progresso					
Questões	Comentários				
<table border="1"> <tr> <td>Antes</td> <td>Atuais</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>▶ x</td> </tr> </table>	Antes	Atuais		▶ x	
Antes	Atuais				
	▶ x				
Questões de Coordenação Multi-funcional / Multi-frentes de trabalho					
▶ x					
Requisitos de Informação / Entrevistas agendadas					
▶ x					

Figura 83 – Relatório de sinal.
Fonte: Consultoria Z (2006).

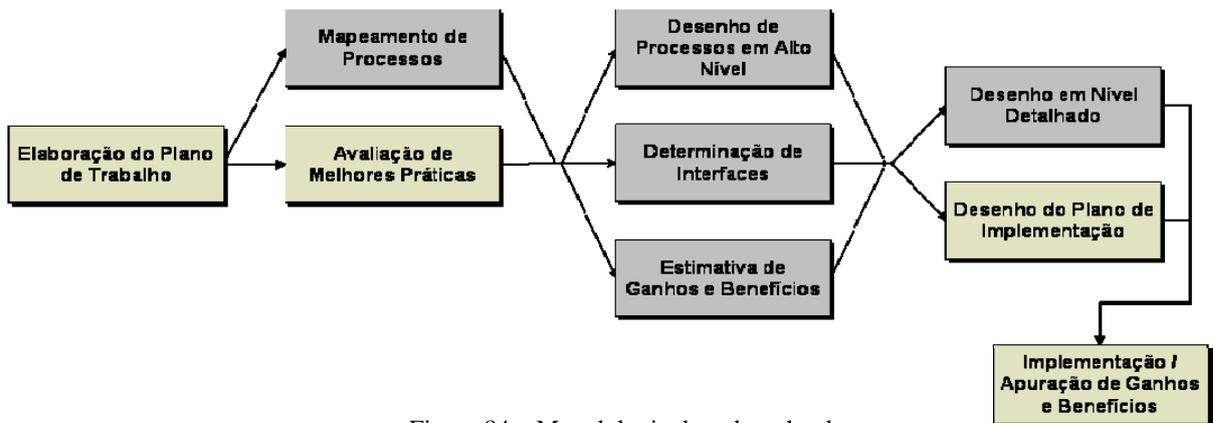


Figura 84 – Metodologia de redesenho de processo.
 Fonte: Consultoria Z (2006).

Frentes de Trabalho	Líder da Frente	Corporativo	PME	Varejo	Produtos	Atendimento	Marketing	Retaguarda	Call Center
		Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	Lider 6	Lider 7	Lider 8
Implementação	Gerente 1	Implementado	Obtenção de dados	Compra de BD	Sistema Corporativo	Sistema OK	DM em BC	Sistema em teste	Treinamento OK
Capacitação da Garantia da Conta	Gerente 2	Treinamento OK	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Operações	Gerente 3	Operacional	Operacional	Sobrecarga de trabalho	Fila de trabalho	Tempo de espera alto	Não	Em teste	Operacional
Frente de Trabalho 4	Gerente 4	Meta alcançada	Meta alcançada	Recrutm. livre	Operacional	Operacional	Não	Em teste/ validação	Em teste/ validação
Frente de Trabalho 5	Gerente 5	Alcance da Meta	Alcance da Meta	Meta alcançada	Novo processo OK	Treinamento OK	Campaña OK	Em teste/ validação	Meta alcançada
Frente de Trabalho 6	Gerente 6	Meta alcançada	Meta alcançada	Operacional	Não	Não	Redução de orçamento	Treinamento OK	Não
Frente de Trabalho 7	Gerente 7	Meta alcançada	Meta Cegaca	Alta usabilidade	Não	Erros de transação	Não	Sistema não liberado	Falta teste de script
Frente de Trabalho 8	Gerente 8	Não	Meta alcançada	Não	Não	Treinamento OK	Não	Operacional	Falta treinamento
Frente de Trabalho 9	Gerente 9	Implementado	Implementado	Sistema em teste	Operacional	Sistema em teste	Através Survey	Em teste/ validação	Meta alcançada
Frente de Trabalho 10	Gerente 10	Implementado	Implementado	Operacional	Meta alcançada	Operacional	Sucesso inicial	Meta alcançada	Operacional
Mudanças de Gerentes de Projeto desde o início do Programa		2	1	5	0	1	0	2	0

■ Frente de trabalho "on track"
 ■ Atrasos com ações de recuperação em andamento
 ■ Atrasos no caminho crítico ou nos pontos críticos de recuperação
 □ Não implementado em nenhuma unidade de departamento
 □ Líder no departamento/ unidade ainda não nomeado

Figura 85 – Relatório Geral de Progresso: painel de controle consolidado.
 Fonte: Consultoria Z (2006).