

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ LAURETO

**GESTÃO POR PROCESSO E AUTONOMIA DAS EQUIPES DE
TRABALHO: O CASO DA EMBRAPA**

FLORIANÓPOLIS – SC

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ LAURETO

**GESTÃO POR PROCESSO E AUTONOMIA DAS EQUIPES DE
TRABALHO: O CASO DA EMBRAPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Gestão da Qualidade e Produtividade
Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2003

JOSÉ LAURETO

**GESTÃO POR PROCESSO E AUTONOMIA DAS EQUIPES DE
TRABALHO: O CASO DA EMBRAPA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de junho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGE/UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.
Orientador

Prof^ª Maria Ester Menegasso, Dr^ª.

Prof^ª. Olga Regina Cardoso, Dr^ª.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Antonio Alves Filho, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores: Gregório Varvakis, Idone Bringhenti, Jane Iara Pereira da Costa, José Francisco Salm, Luiz Carlos Carvalho, Luiz Gonzaga S. Fonseca, Maria Ester Menegasso, Olga Regina Cardoso, Pedro Alberto Barbetta e Márcio de Souza Pires, pela paciência e dedicação concedidas e, principalmente, pelos conhecimentos compartilhados.

A toda a equipe do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial à equipe do LED, pelo cuidado, atenção e presteza com que sempre atendeu aos pedidos de ajuda.

Ao amigo Epaminondas de Campos Moreira Gomes, da União de Ensino de Brasília (UNEB), por me ter possibilitado condições especiais para a realização deste mestrado.

Ao amigo Paulo Sérgio Vilches Fresneda, pelas sugestões, críticas e, sobretudo, por ceder espaço para o estudo do ambiente organizacional da Embrapa.

À equipe do Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD) da Embrapa, pela acolhida, convivência e colaboração para a realização deste trabalho.

Aos colegas de turma, em especial à Verônica M. G. de Souza e Sônia Solange Montenegro, pelas longas horas de estudo e trabalhos em grupo, que tanto se somaram para o fortalecimento dos conhecimentos adquiridos no mestrado.

À minha família, Carmen, Jordana, Rafael e Camilo, que pacientemente entenderam a minha ausência durante a realização do mestrado.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“A vida começa quando você passa a duvidar de tudo
o que veio antes de você”.

Sócrates

RESUMO

LAURETO, José. **Gestão por processo e autonomia das equipes de trabalho**: o caso da Embrapa. Florianópolis, 2003. 145f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

Este estudo teve por objetivo avaliar a autonomia de ação das equipes de processo para o atendimento das demandas dos clientes, com base na abordagem da organização orientada para processos. O alcance desse objetivo geral impôs o desenvolvimento de três outros específicos: 1) caracterização da organização e descrição do seu modelo de gestão; 2) descrição da autonomia de ação das equipes de processo necessária à tomada de decisão, ao relacionamento dos seus integrantes e à integração de esforços para a geração dos produtos e serviços sob sua responsabilidade; e 3) avaliação da satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços a eles ofertados, uma vez que, na abordagem de processos, o atendimento de suas expectativas é a principal preocupação da organização. Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso por meio do qual se teve acesso a dados da realidade organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), mais especificamente do seu Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD), envolvendo cinco equipes de macroprocessos. Os resultados revelados pelo estudo evidenciaram que o modelo de gestão adotado pelo DOD aproxima-se mais da abordagem da melhoria contínua de processos, conforme dispõe a *Total Quality Management* (TQM), e menos da abordagem da melhoria radical preconizada pela reengenharia. A autonomia de ação das equipes estudadas caracterizou-se como um processo evolucionário cuja propriedade foi se consolidando à medida que as equipes gradativamente adquiriram conhecimento e autoconfiança para gerir o respectivo processo de trabalho. Quanto à satisfação dos clientes, a pesquisa revelou que 85% dos usuários dos serviços ofertados pelo DOD estão “satisfeitos” e 15% manifestaram que estão “insatisfeitos” com tais serviços. Como conclusão, o estudo evidenciou que a organização em torno de equipes dotadas de autonomia pode representar uma relevante ruptura em relação aos paradigmas clássicos de organização. Ao final, são feitas recomendações visando ao aprimoramento do processo de mudança do DOD, como também a realização de pesquisas complementares.

Palavras-chave: organização orientada para processos; gestão por processo; trabalho em equipe; autonomia de ação.

ABSTRACT

LAURETO, José. **Process management and work teams' autonomy: the case of Embrapa**. Florianópolis, 2003. 145f.. Dissertation (Master of Production Engineering) – Production Engineering Post-graduate Programme, UFSC, Florianópolis, 2003.

This study attempts to evaluate the process teams' autonomy of action in fulfilling the clients' demands, characterized by the approach used in process-oriented organizations. In order to achieve this main objective, the study entailed other three objectives: 1) characterization of the organization and description of its administration model; 2) description of process teams' autonomy of action concerning decision-making, member relationships, and integration efforts aimed at generating products and services under their responsibility; 3) evaluation of customers' level of satisfaction concerning the products and services offered, seeing that, in the process approach, the fulfilling of their expectations is the main aim of the organization. The adopted research strategy was that of a case study. The author accessed data from Embrapa's organizational reality, more specifically from its Department of Organization and Development (DOD), involving five macro process teams. The results revealed that the administration model adopted by the DOD is more closely related to the continuous improvement of the process, as disposed by Total Quality Management (TQM), than to the radical improvement emphasized by reengineering. The DOD teams' autonomy, characterized as an evolutionary process, was consolidated as they gradually acquired knowledge and self-confidence to manage their work process. As concerning the customers' satisfaction, the research revealed that 85% of the users of DOD's services were "satisfied" and 15% were "not satisfied" with such services. The study showed that the organization based on autonomous teams might represent an important rupture in the classical organization paradigms. In the end, the study brings recommendations aimed at improving DOD's changing process, as well as suggestions of complementary research topics.

Key-words: process-oriented organizations; process management; work teams; action autonomy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Os quatro passos para a organização tornar-se orientada para processos	34
Figura 2	- O losango do sistema empresarial	41
Figura 3	- As cinco fases da APE	43
Figura 4	- Avaliação do valor agregado	46
Figura 5	- O anel da qualidade	50
Figura 6	- Ciclo de oportunidades	52
Figura 7	- Níveis de qualificação de um processo	53
Figura 8	- Ciclo de melhoria contínua de processo	58
Figura 9	- Organograma da Embrapa	64
Figura 10	- Modelo de gestão estratégica da Embrapa	69
Figura 11	- Modelo de gestão por processo	74
Figura 12	- Macroprocessos/processos do DOD	77
Figura 13	- Forma atual de gestão do DOD	78
Figura 14	- Questionários encaminhados e respondidos	106
Figura 15	- Avaliação geral	107
Figura 16	- Avaliação do MDC	108
Figura 17	- Avaliação do MOT	109
Figura 18	- Avaliação do MGE	110
Figura 19	- Avaliação do MGP	110
Figura 20	- Índice de satisfação dos clientes	111
Figura 21	- Escala de autonomia (<i>empowerment</i>) da equipe	120
Figura 22	- Autonomia das equipes de processo do DOD	121
Figura 23	- Satisfação dos clientes – 2001 e 2002	126
Figura 24	- Integração de esforços das equipes de processo	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Perfil das equipes de processo	82
Tabela 2	- Autonomia das equipes de processo	84
Tabela 3	- As decisões são tomadas pelo gerente exclusivamente	85
Tabela 4	- Nível do conhecimento do integrante da equipe	86
Tabela 5	- Nível de compreensão do integrante em relação à visão do DOD	87
Tabela 6	- Comunicação intra e inter equipes	88
Tabela 7	- Supervisão e monitoramento realizados pela própria equipe	89
Tabela 8	- Grau de interação entre os integrantes de equipe	90
Tabela 9	- Uso de <i>feedback</i>	91
Tabela 10	- Relacionamento com clientes	93
Tabela 11	- Convicção das equipes de processo	94
Tabela 12	- Nível de conhecimento da equipe sobre os produtos e serviços	95
Tabela 13	- Integração de esforços	96
Tabela 14	- Reconhecimento e valorização do trabalho de equipe	97
Tabela 15	- Grau de motivação: inovação e melhoria dos processos	98
Tabela 16	- Grau de motivação: quebrar regras e desafiar premissas antigas	98
Tabela 17	- Entusiasmo e disposição para adoção de novos comportamentos	99
Tabela 18	- Esforço da coordenação	99
Tabela 19	- Clientes do DOD	107

SUMÁRIO

ABSTRACT	
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	
LISTA DE TABELAS	
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação do tema e do problema	12
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Geral	18
1.2.2 Específicos	18
1.3 Definição de termos	18
1.4 Relevância do estudo	20
1.5 Procedimentos metodológicos	21
1.5.1 Classificação da pesquisa	21
1.5.2 Ambiente da pesquisa	23
1.5.3 Caracterização da amostra	24
1.5.4 Coleta dos dados	25
1.5.4.1 Instrumento de coleta de dados sobre autonomia das equipes	25
1.5.4.2 Instrumento de coleta de dados sobre satisfação dos clientes	27
1.6 Limitações do estudo	28
1.7 Estrutura do documento	28
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	29
2.1 A organização orientada para processos	29
2.2 Abordagem da reengenharia	35
2.3 Abordagem da TQM: metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais (APE)	42
2.3.1 Organizando para o aperfeiçoamento do processo	44
2.3.2 Entendendo o processo	44
2.3.3 Aperfeiçoando os processos empresariais	44
2.3.4 Medições (monitorando e controlando)	48
2.3.5 Ciclo de oportunidades	2
2.3.6 Qualificação do processo	53
2.4 Os componentes fundamentais	53
2.4.1 Valor para os clientes	54
2.4.2 Processos-chave	55
2.4.3 As equipes de processo	58
CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO MODELO DE GESTÃO	63
3.1 A Embrapa	63
3.2 O Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD)	68
3.2.1 Aspectos institucionais	68
3.2.2 O DOD e a gestão estratégica	68
3.2.3 O DOD e a gestão operacional	72
3.3 O DOD e seus processos-chave	73

3.3.1 Macroprocesso: Gestão do Relacionamento com os Clientes (GRC)	73
3.3.2 Macroprocesso: Desenvolvimento de Competências (MDC)	75
3.3.3 Macroprocesso: Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)	75
3.3.4 Macroprocesso: Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)	75
3.3.5 Macroprocesso: Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)	76
3.3.6 Macroprocesso: Administração do DOD (ADM)	76
3.4 A gerência dos processos e das pessoas	78
CAPÍTULO 4 – AUTONOMIA DAS EQUIPES DE PROCESSO	80
4.1 Perfil das equipes	81
4.2 Tomada de decisão	83
4.3 Comunicação intra e inter equipes	87
4.4 Relacionamento com clientes	91
4.5 Integração de esforços para a geração de produtos e serviços do DOD	95
CAPÍTULO 5 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	102
5.1 Abrangência temporal da pesquisa	102
5.2 Serviços avaliados	102
5.2.1 Desenvolvimento de Competências (MDC)	102
5.2.2 Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)	103
5.2.3 Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)	103
5.2.4 Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)	104
5.2.5 Administração do DOD (ADM)	104
5.3 Itens avaliados	104
5.4 Clientes do DOD	104
5.5 Resultados da pesquisa	106
5.5.1 Avaliação geral	106
5.5.2 Avaliação por macroprocesso	107
5.5.2.1 Macroprocesso Desenvolvimento de Competências (MDC)	108
5.5.2.2 Macroprocesso Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)	108
5.5.2.3 Macroprocesso Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)	109
5.5.2.4 Macroprocesso Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)	110
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	112
6.1 A gestão por processo adotada pelo DOD	112
6.2 Autonomia de ação das equipes de processo	116
6.2.1 Tomada de decisão	117
6.2.2 Comunicação intra e inter equipes	123
6.2.3 Relacionamento com clientes	124
6.2.4 Integração de esforços para a geração dos produtos e serviços	126
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	130
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE AUTONOMIA DAS EQUIPES DE PROCESSO	138
APÊNDICE B – PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	143

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e do problema

A organização do trabalho baseada em processos é uma tendência das empresas contemporâneas cuja abordagem vem sendo adotada como alternativa capaz de ajudar as organizações a sobreviverem no atual ambiente, caracterizado por mudanças constantes, clientes cada vez mais exigentes e concorrência acirrada.

Nas empresas tradicionais, organizadas por funções, os trabalhadores têm foco restrito e executam tarefas comandadas e supervisionadas pelos chefes; a visão mais geral do negócio, assim como as decisões, cabem exclusivamente aos gerentes. Nas organizações orientadas para processos, todos têm uma visão ampla do negócio e do funcionamento da empresa; os produtos e serviços são gerados por equipes multidisciplinares, dotadas de autonomia, cujo propósito é o atendimento às demandas dos clientes, com racionalidade, qualidade e agilidade.

Portanto, **gestão por processos e autonomia das equipes de trabalho** constituem, respectivamente, o tema e o problema objetos do presente estudo, os quais serão apresentados neste capítulo, partindo-se de um contexto geral para o particular até torná-los plenamente explícitos, conforme se sucede nos parágrafos seguintes.

As transformações que as organizações vêm enfrentando, na última década, principalmente no que se refere às práticas administrativas, revelam o questionamento de determinados pressupostos paradigmáticos e seus correspondentes métodos que, por muitas décadas, têm orientado a gestão das organizações, sob a denominação mais freqüente de modelo funcional-burocrático.

Esse modelo fundamenta-se, essencialmente, na separação entre planejamento e execução e na divisão de tarefas por especialização, fatores esses que são determinantes para a definição de ações, métodos e instrumentos de trabalho responsáveis pela manutenção e o desenvolvimento do sistema de produção tradicional.

Hammer e Champy (1994) afirmam que “um conjunto de princípios estabelecidos há mais de dois séculos mudou a estrutura, a gestão e o desempenho das empresas através dos séculos XIX e XX”. Da leitura da obra desses autores, fica evidenciado que, desde Adam Smith¹, que preconizou que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais

¹ Adam Smith, filósofo e economista, em seu livro *A riqueza das Nações*, publicado em 1776, relatou sua descoberta de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples e básicas, criando oportunidades sem precedentes para os fabricantes aumentarem a produtividade dos trabalhadores e, assim,

simples e básicas, estabeleceu-se um conjunto de princípios em torno do qual os empresários, executivos e gerentes criaram e conduziram empresas voltadas ao atendimento da demanda crescente por produtos e serviços do mercado de massa, condicionando o padrão de desempenho do restante do mundo empresarial.

Acontece que a principal característica do ambiente no qual essas organizações se desenvolveram, durante os dois últimos séculos, é a de que a demanda por produtos e serviços sempre superou a oferta. Nesse período, pode-se dizer que o crescimento das empresas foi basicamente demográfico em resposta ao aumento da quantidade e do poder de compra dos consumidores, possibilitando aos produtores um controle persistente dos consumidores até o final do século XX, pois, excetuando os períodos de declínio econômico, sempre houve mais pessoas ou empresas propensas a comprar do que bens ou serviços disponíveis no mercado, garantindo, assim, não só a sobrevivência como também o desenvolvimento e o sucesso dessas empresas (HAMMER, 1997, p. 136).

Outro fator que vigorou por mais de um século e que está sendo questionado dada a sua inadequabilidade aos novos tempos é o princípio da propriedade. De acordo com esse princípio, a empresa típica possui ou, no mínimo, controla tudo que lhe diz respeito pelo exercício do comando e do controle, fundamentados na propriedade. Segundo Drucker (1997, p. 16), esse estilo de comando e controle está, cada vez mais, sendo substituído ou combinado com diversos outros tipos de relações, tais como: alianças, empreendimentos conjuntos, participações minoritárias, parcerias, acordos comerciais, tecnológicos etc.. Essas relações, afirma o autor, “tiveram de pautar-se em objetivos, políticas e estratégicas comuns, no trabalho em equipe e na persuasão, ou jamais funcionariam”. Como conclusão, enfatiza que a antiga organização de comando e controle, baseada na propriedade, era vista como permanente e muitas das novas relações são temporárias e eventuais, estabelecendo-se de acordo com a necessidade.

Essas organizações, hoje consideradas tradicionais, na visão de Dreyfuss (1995, p. 15), foram estruturadas com base em pressupostos antigos, como: a constância e a regularidade do ambiente externo, que permitiam à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras; a versatilidade que, por sua vez, possibilitava à empresa produzir tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo; a eficiência operacional decorrente da divisão do trabalho e a conseqüente especialização do trabalhador; a estruturação em unidades funcionais

reduzirem os custos dos produtos, não em pequenas percentagens – atingíveis quando se persuade um artesão a trabalhar com um pouco mais de rapidez – mas em ordens de grandeza (HAMMER e CHAMPY, 1994).

especializadas estáveis, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, como forma de superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos trabalhadores.

Segundo Nolon e Croson (1996), cujas teorias convergem para as afirmações acima, as organizações constituídas a partir da década de 30 foram configuradas partindo de princípios organizacionais, como hierarquia, divisão do trabalho por funções, especialização funcional, unidade de comando, pagamento de acordo com a posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle, os quais levaram à burocracia e à administração focada em questões internas, promovendo sucesso e equilíbrio das empresas para as décadas seguintes.

Nos dizeres desses autores, o modelo de empresa calcado em tais princípios, não obstante deles resultarem empresas bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de bens e serviços em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultados, certamente não é mais adequado ao atendimento das exigências do mundo contemporâneo, caracterizado por um mercado flexível, mutante e globalmente integrado.

Na visão de Tachizawa e Scaico (1997, p. 15), com a aceleração do intercâmbio comercial e tecnológico (globalização) registrada nos últimos anos, tanto em termos internos de cada país quanto, principalmente, em termos da economia internacional, as empresas viram-se obrigadas, sob pena de serem deslocadas do mercado em que atuavam, a renunciarem às práticas tradicionais de organização do trabalho, as quais, com o passar do tempo, acabaram-se tornando verdadeiros obstáculos às suas metas de desenvolvimento à medida que sua utilização gerava resultados indesejáveis, tanto em desempenho quanto em qualidade.

As práticas tradicionais a que se referiram esses autores também estão relacionadas com as citadas anteriormente e os resultados indesejáveis tinham como causas principais: a não-participação do pessoal envolvido na execução em atividades de planejamento e a excessiva fragmentação do trabalho visando a ganhos em economia de escala. A primeira causa repercutia negativamente na qualidade do produto ou serviço e era responsável por gerar um clima de insatisfação, no âmbito do pessoal da produção. E a segunda, por sua vez, além de não conduzir a tais ganhos de escala, tornava difícil para os empregados suportarem por um tempo maior um trabalho muito repetitivo e limitado.

Coerente com essa linha de pensamento, Handy (apud GONÇALVES, 1997, p. 12) afirma que essa renovação prosseguirá por caminhos ainda mais radicais, como o fim das relações duráveis entre empresa e empregados, o realinhamento constante dos recursos para a

adaptação aos desafios internos e externos e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações, características estas que levarão a modelos organizacionais que hoje podemos apenas imaginar.

Muitas das idéias que indicam a necessidade de se reinventar as empresas são encontradas nas páginas introdutórias dos livros atuais sobre transformação organizacional, estratégia empresarial e administração moderna. São argumentos de todos os tipos e de diferentes graus de relevância, porém convergentes, enfáticos e conclusivos na afirmação de que a sobrevivência das empresas, nestes novos tempos, perpassa por caminhos muito diferentes daqueles até então percorridos, tais como: hierarquia, divisão do trabalho por funções, especialização funcional, unidade de comando, mercado de massa, propriedade e outros.

As empresas modernas já estão procurando funcionar incorporando ao seu modelo de gestão características mais adequadas aos novos tempos. Geralmente, são empresas com quadro de pessoal enxuto, número muito menor de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, inclusive, com uso intenso da terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que requer profunda reestruturação das tarefas dentro das empresas.

Segundo Hammer (1996), “a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI”. Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional. Enfim, “as organizações que esperam prosperar neste século devem alcançar o foco nos processos” (HAMMER, 1997, p. xiii).

Organizar-se por processos implica, na maioria dos casos, mudança radical de paradigmas de gestão organizacional, pois, normalmente, parte-se de uma estrutura rígida e burocrática para outra mais leve, ágil e flexível. Na estrutura funcional-burocrática, cujo modelo é utilizado atualmente pela maioria das organizações, a ênfase é dada à execução das tarefas, o trabalho é realizado de forma individual, o poder decisório é centralizado e exercido de cima para baixo (*top down*) e a estrutura conta com diversos níveis hierárquicos pelos quais perpassam os fluxos de trabalho. Enquanto na estrutura orientada para processos, uma tendência das organizações contemporâneas, a ênfase está em resultados, o trabalho está direcionado para a satisfação do cliente e a sua execução realiza-se por meio de equipes

multidisciplinares, o poder decisório é descentralizado e exercido de forma participativa e a estrutura ganha uma forma mais horizontal com a redução de níveis hierárquicos.

A organização orientada para processos concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos e serviços, eliminando ou reduzindo as operações que apenas geram custos aos produtos e que não contribuem para a satisfação das demandas dos clientes, como tempos de espera, trabalhos improdutivos, retrabalho etc. A crença implícita em sua lógica é a de que essa forma de organização do trabalho conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, como também proporciona uma sintonia com o mercado, já que os desejos dos clientes são traduzidos para toda a cadeia produtiva da empresa resultando no aumento da competitividade e na permanência da organização no mercado.

Essa forma de organização requer uma visão sistêmica do trabalho e mostra a interdependência existente entre fornecedores, executores e clientes como participantes de uma cadeia de atividades orientada para gerar resultados organizacionais. Nesse sentido, os empregados envolvidos na execução do trabalho passam a ter uma visão ampliada dos seus respectivos papéis na organização, pois, em vez de executarem uma lista de tarefas afins, passam a trabalhar com processos descritos. A descrição de cada processo indica os objetivos a serem alcançados, os fornecedores de insumos, os produtos e resultados esperados, os clientes a serem atendidos e os indicadores de desempenho para medir a sua performance.

A organização orientada para processos pressupõe, portanto, entre outras coisas, uma flexibilização da forma de execução do trabalho, apoiada no princípio de alargamento das atividades, conceituado pela literatura como *empowerment*. Esse princípio considera que quem melhor entende de uma tarefa é quem a executa; portanto, dar autonomia de decisão aos empregados e motivá-los de forma que possam liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que existem neles é fundamental nesse novo modelo de gestão. Assim, equipes de trabalho, flexíveis e polivalentes, devem tomar parte diretamente das decisões, no âmbito de cada unidade de negócio que, por sua vez, em seu conjunto, formam os processos.

Neste contexto, a unidade de negócio é vista como um sistema que reúne grupos de empregados responsáveis pela produção de bens e serviços, com autonomia de decisão e nos quais cada um conhece todos os tipos de operação de sua unidade. Essas equipes reúnem profissionais das mais diversificadas especialidades, com objetivos bem definidos e autonomia de trabalho. A complementariedade de visões dos integrantes da unidade favorece a cooperação e não a competição interna e as interações multi e interdisciplinares propiciam

um elenco muito mais rico de respostas aos desafios cada vez mais complexos da incessante necessidade de melhoria de desempenho e qualidade (TACHIZAWA e SCAICO, 1997, p. 173).

Verifica-se, portanto, que a gestão por processo preconiza o trabalho de equipe como uma de suas características fundamentais, pois as equipes de empregados têm autonomia para decidir sobre “o que” fazer e “como” fazer o trabalho sob sua responsabilidade. A prática tem mostrado que, na estruturação do trabalho por processos, os empregados estão mais próximos do trabalho real da sua unidade de negócio e têm conhecimentos, informações e perspectivas próprias que podem contribuir para os resultados da empresa, principalmente quando desenvolvem um trabalho conjunto, cooperativo e somam seus recursos. Tem mostrado também que, por intermédio de equipes de todos os tipos e níveis, os empregados resolvem problemas, aperfeiçoam processos, desenvolvem produtos e até mesmo se autogerenciam e fazem o negócio funcionar efetivamente.

Hammer (1997, p. 43) afirma que uma das conseqüências mais profundas, embora não intencional, da Era Industrial foi o distanciamento dos trabalhadores do produto final e dos clientes que se beneficiam de seu trabalho. Para explicar esse distanciamento, diz-se que há “anomia”, termo usado pelos sociólogos para descrever a ausência de raízes, a alienação, a desconexão e o isolamento que foram endêmicos na Era Industrial, cuja origem pode ser atribuída à transição do artesão e camponês para o operário de fábrica, no início do século XIX. Em suas fazendas e cabanas, enfatiza o autor, por piores que fossem suas condições, as pessoas viam o resultado e conheciam o significado de seu trabalho e isso ajudava a lhes proporcionar uma noção de identidade. Elas conheciam o ciclo inteiro de tarefas e sua própria relação com o resultado.

É importante observar que a idéia principal do contexto abordado pelo autor é a de que a realização de uma tarefa isolada não pode propiciar a gratificação que vem da conclusão e de um sentido de contribuição ao se executar um trabalho todo, completo e propenso a gerar um resultado efetivo, real. Quando o fruto do trabalho torna-se visível, o trabalhador sente-se intimamente ligado a ele, diz o autor. Para exemplificar a sua idéia, cita o trabalho de um pintor “que ao pintar uma parede afasta-se para ver o efeito, não apenas para identificar pontos que precisam de retoque, mas também para desfrutar da noção de realização que vem do resultado” (HAMMER, 1997, p. 43). Enfim, enfatiza o autor, que o trabalho orientado para processos proporciona a satisfação de criar um produto ou servir a um cliente.

Diante deste contexto organizacional, denota-se que delegar autonomia às equipes de trabalho para a realização de um serviço completo é condição essencial para a efetivação da gestão por processo na organização. Essa abordagem, nos tempos atuais, é de fundamental

importância para que a empresa permaneça em sintonia com o seu ambiente interno e externo e, por conseguinte, possa sobreviver e cumprir com sua missão institucional.

Coerente com essa abordagem, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), por meio do seu Departamento de Organização e Desenvolvimento (doravante também será utilizada a sigla DOD para identificá-lo no presente trabalho), decidiu-se pela implantação da gestão por processo como forma de obter agilidade e racionalidade nas operações da empresa, visando, com isso, conseguir melhores resultados, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços e ser mais eficiente no atendimento às demandas dos seus clientes.

Assim sendo, o presente trabalho pretende, por meio do estudo fundamentado na experiência do citado Departamento, apresentar resposta à seguinte questão:

- Que autonomia de ação a gestão por processo proporciona às equipes de trabalho da Embrapa (Departamento de Organização e Desenvolvimento) para a execução dos produtos e serviços sob sua responsabilidade, em conformidade com as demandas do cliente?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Avaliar a autonomia de ação das equipes de processo da Embrapa (Departamento de Organização e Desenvolvimento) para o atendimento das demandas dos clientes, com base na abordagem da organização orientada para processos.

1.2.2 Específicos

- a) Caracterizar a organização e descrever seu modelo de gestão.
- b) Identificar a autonomia de ação das equipes de processo necessária à tomada de decisão, ao relacionamento dos seus integrantes e à integração de esforços para a geração dos produtos e serviços do DOD.
- c) Avaliar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento de suas demandas.

1.3 Definição de termos

Para os efeitos deste estudo, entende-se por:

- **Autonomia de ação:** poder de decisão da equipe de processo para execução dos produtos e serviços sob sua responsabilidade; liberdade intelectual, profissional e de relacionamento dos membros da equipe no sentido de introduzir melhorias ou

inovar os processos de trabalho de forma a obter agilidade e racionalidade nas operações da empresa, como também atingir as condições ótimas para o cliente.

- **Demandas de cliente:** entende-se o ato ou a ação de pessoas (ou empresas) que objetive buscar ou procurar por algum produto ou serviço oferecido por determinada organização.
- **Equipes de processo:** “são grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro” (HAMMER e CHAMPY, 1994, p. 51).
- **Gestão por processo (ou gerenciamento de processos):** é uma “metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente.” (VARVAKIS et al., 1998, p. 4).

Para a IBM, é “o conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados por meio de atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores. Tudo isto num compromisso contínuo e incessante que promove o aperfeiçoamento da empresa, trabalhando com atividades que agregam valor ao produto.” (VARVAKIS et al., 1998, p. 4).

- **Organização orientada para processos:** aquela que projeta os meios pelos quais pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes a partir dos seus processos (OLIVEIRA, 2.000, p. 9). Processos, no contexto deste estudo, entende-se como seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações, produzir o produto e/ou prestar o serviço (RAMASWAMY, 1996).
- **Processo de trabalho:** é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados”, ou seja, uma estrutura para a ação. (DAVENPORT, 1994, p. 7).
- **Produtos e serviços:** “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (KOTLER, 2000, p. 416). E serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (KOTLER, 2000, p. 448). Para Giancesi e Corrêa (1994, p. 32), os “serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”.

1.4 Relevância do estudo

Conforme caracterizado na apresentação do tema e do problema de pesquisa, a abordagem da gestão por processo é uma tendência das organizações contemporâneas em substituição aos velhos princípios da divisão do trabalho estabelecidos por Adam Smith, segundo os quais, na opinião de Hammer (1995, p. 9), tornaram-se inoperantes, ou seja, o “mundo de Adam Smith e a sua forma de fazer negócios são paradigmas do passado”. No Brasil, a discussão sobre o tema ainda é incipiente, pois, tanto as pesquisas acadêmicas quanto as práticas, no âmbito das organizações, avançaram muito pouco nessa direção. Portanto, no atual contexto, a presente pesquisa visa, primeiramente, fornecer respostas a dois âmbitos principais: o empresarial e o acadêmico.

No âmbito empresarial, a pesquisa mostra a sua relevância ao definir, com clareza, um modelo de gestão perfeitamente compatível com as atuais exigências de um mercado flexível, mutante e globalmente integrado; ao analisar uma experiência de gestão por processo, evidenciando os aspectos relacionados com a autonomia de ação que esse modelo requer das respectivas equipes de trabalho; e ao apresentar conclusões que possam contribuir para o avanço da gestão empresarial.

Quanto ao âmbito acadêmico, a relevância da presente pesquisa se evidencia ao promover uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão, reunindo e organizando em um capítulo específico a opinião de autores consagrados sobre o assunto e ao relatar como determinado setor da economia brasileira está percebendo e reagindo à nova ordem institucional, caracterizada por clientes exigentes, concorrência acirrada e mudanças constantes.

Em segundo plano, e não menos importantes que as anteriores, estão as questões de ordem pessoal. Desde abril de 2001, o mestrando vem acompanhando os trabalhos de mudança de um modelo de gestão funcional para outro centrado nos processos essenciais de uma importante empresa pública do setor de pesquisa agropecuária, a qual será utilizada como laboratório para o desenvolvimento do presente estudo. Espera-se, com essa experiência, colher resultados que possam contribuir para a melhoria do sistema de gestão empresarial, como também ampliar a base de conhecimento do mestrando sobre essa área de interesse.

Finalmente, deve ser destacada a relevância deste estudo para a Engenharia de Produção e, em especial, para o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina.

É sabido que a Engenharia de Produção surgiu com o desenvolvimento da Revolução Industrial, particularmente com a necessidade de organizar e administrar complexos sistemas

de produção industrial a partir do Século XIX. Desde então a Engenharia de Produção vem evoluindo de modo dinâmico e de mútuo impulso, com o desenvolvimento da indústria e recentemente do setor de serviços.

No contexto organizacional, a função produção, segundo Slack et al. (1997, p. 34), constitui tema central considerando que a produção dos bens e serviços demandados pelos consumidores é razão da existência de toda organização, qualquer que seja sua área de atuação.

Assim sendo, tanto a engenharia quanto à administração da produção passam a exercer importante papel estratégico para o aumento da competitividade do setor produtivo, fornecendo meios para inovar a produção com modelos de gestão e desenhos organizacionais que buscam melhorias contínuas, qualidade, desenvolvimento integrado de produtos, redução permanente de custos, integração de funções, sistemas de informação, organização do trabalho por meio da implementação de equipes de trabalho, requalificação da mão-de-obra, entre outros.

Diante do exposto, este estudo, coerente com os objetivos do PPGEP e com as necessidades das atuais organizações, oferece sua contribuição para melhorar a efetividade operacional e, por conseguinte, a competitividade das empresas, além de abrir espaço para novas pesquisas relacionadas com o tema.

1.5 Procedimentos metodológicos

1.5.1 Classificação da pesquisa

Quanto à natureza, segundo a classificação apresentada por Gil (1999, p. 43), trata-se de pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Do ponto de vista dos seus objetivos, ainda de acordo com o citado autor, caracteriza-se como um estudo exploratório, considerando que a preocupação principal da pesquisa é proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e de dados relacionados com o trabalho das pessoas diretamente a ele relacionadas. Como produto final deste processo, tem-se “um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados” (GIL, 1999, p. 43).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, na classificação apresentada por Richardson (1999, p. 70-89), para a pesquisa relacionada com a autonomia das equipes de trabalho utilizou-se o método qualitativo associado ao método quantitativo. Assim, segundo o

autor, o aporte do método quantitativo ao qualitativo possibilita melhoria da qualidade na execução das três instâncias da pesquisa: planejamento, coleta dos dados e análise da informação. No planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário como forma de complementar a observação *in loco* contribui para delimitar o problema estudado e a informação coletada, possibilitando a identificação de casos representativos manifestados em âmbito grupal ou individual. Na coleta de dados, o questionário ajuda na formulação das perguntas de forma a evitar questionamentos rotineiros como também contribui na identificação de características objetivas, como, por exemplo, grau de motivação e de integração da equipe necessários ao alcance de resultados, entre outros. Por último, na fase de análise da informação, as medidas estatísticas contribuem para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas.

Quanto à pesquisa de satisfação dos clientes, o método utilizado foi predominantemente quantitativo, uma vez que o objeto da análise foi traduzido por medidas quantitativas capazes de refletir o número de clientes satisfeitos e não satisfeitos com os serviços e produtos ofertados pelo DOD.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, o qual se mostra interessante frente ao problema que se pretende explorar. De acordo com Yin (2001, p. 19), os estudos de caso representam a estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Ora, a gestão por processo, conforme ficou caracterizada na descrição do problema de pesquisa, é uma tendência das organizações contemporâneas e, como tal, está inserida no contexto daquelas empresas que hoje estão em evidência dada a sua eficiência e eficácia organizacional. O pouco controle sobre os eventos também está evidenciado diante das situações emergenciais que são freqüentes no cotidiano das organizações orientadas para processos, as quais requerem autonomia e decisão das equipes para a solução do problema, no momento em que ele surge, pois agilidade e flexibilidade são características básicas desse modelo de gestão.

Por último, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo envolveu uma pesquisa bibliográfica a partir de livros, artigos científicos publicados em periódicos e de material disponibilizado na Internet, assim como um levantamento de campo por meio de pesquisa estruturada visando conhecer a percepção das pessoas relativa aos aspectos pesquisados.

1.5.2 Ambiente da pesquisa

A presente pesquisa foi conduzida na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), mais especificamente no Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD). Trata-se de uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA), dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira.

A Embrapa foi criada pela Lei nº 5.851, de 07/12/72, sendo que a instalação e a posse da primeira Diretoria deu-se em 26/04/73. A missão da Embrapa, definida no seu III Plano Diretor – Realinhamento Estratégico 1999-2003, é “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade”. A missão será cumprida levando-se em conta a promoção do agronegócio brasileiro em consonância com as políticas governamentais e as expectativas do mercado (EMBRAPA, 1998).

A estrutura básica da Embrapa compreende as unidades da administração superior, que formam a sede administrativa da empresa em Brasília-DF, e as unidades descentralizadas, formadas por centros e serviços espalhados em todo o território nacional.

O DOD é uma unidade técnico-administrativa da Administração Superior da Embrapa, subordinada à Diretoria de Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia. A competência básica do Departamento abrange dois grandes temas de atuação: desenvolvimento institucional e desenvolvimento de pessoas, no âmbito da empresa, devendo, para tanto, propor, planejar, coordenar, orientar, normatizar ou executar políticas e ações relacionadas a esses dois temas.

A adoção da gestão por processo, no âmbito da Embrapa, foi uma decisão estratégica da sua diretoria, como forma de viabilizar o alcance da visão definida pela empresa, qual seja: “ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela excelência de sua contribuição técnico-científica, capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica, capacidade de oferecer soluções adequadas para a sociedade, e estrutura leve e ágil concentrada na atividade-fim”.

O DOD, em função de suas atribuições regimentais, está diretamente envolvido no item da visão que prevê “estrutura leve e ágil concentrada na atividade-fim”. Portanto, para dar operacionalidade a esse aspecto da visão, o DOD resolveu testar, na prática, formas e ferramentas de trabalho que proporcionem agilidade e racionalidade nas operações da empresa focadas em resultados e nos clientes. Está implantando, por conseguinte, a gestão por processo, no âmbito do Departamento, como experiência-piloto, ao tempo em que

também estará definindo e testando metodologias e instrumentos de ação para que o Departamento possa, num segundo momento, transferir a tecnologia desenvolvida às demais unidades da Empresa, criando, assim, condições favoráveis ao alcance daquela visão.

1.5.3 Caracterização da amostra

Para realização deste estudo, foram realizadas duas pesquisas de campo, sendo que a primeira teve por finalidade atender ao objetivo específico relacionado com a autonomia das equipes de processo; e a segunda, ao outro objetivo específico, que visa identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços a eles ofertados.

A pesquisa sobre autonomia das equipes de processo envolveu toda a população objeto do estudo (censo), ou seja, o dirigente do DOD, os gerentes dos cinco (5) macroprocessos e os integrantes das cinco (5) equipes de processos estudadas, totalizando trinta e duas (32) pessoas.

Quanto à pesquisa de satisfação dos clientes, o estudo foi realizado a partir de uma amostra probabilística, envolvendo 556 pessoas, clientes dos quatro (4) macroprocessos sob avaliação.

Para fazer parte da amostra, foram selecionadas as seguintes unidades de amostragem: chefes de Unidades Centrais e Descentralizadas, presidentes de Comitê Local, responsáveis de SRH nas Unidades Descentralizadas, treinandos em programas de curta duração no país e no exterior, treinandos em programas de pós-graduação (mestrado e doutorado), gerentes do MGE, facilitadores do MGE nas Unidades Descentralizadas, supervisores de estágio, estagiários e consultores internos em análise e melhoria de processos.

Para cada unidade de amostragem, foram encaminhados instrumentos de avaliação a todas as pessoas (clientes) que efetivamente demandaram, durante o período pesquisado, um ou mais tipos de serviços vinculados aos macroprocessos objetos da avaliação, possibilitando, dessa forma, a inclusão na pesquisa de todos os elementos que compõem a amostra.

Dos 556 formulários encaminhados, 196 retornaram devidamente respondidos, o que representa uma taxa de retorno de 35% da amostra total. Essa taxa, num primeiro momento, pode ser interpretada como uma baixa taxa, mas estatisticamente não compromete os resultados da pesquisa, já que, em todos os macroprocessos sob avaliação, o total de questionários devolvidos (n) foi superior a trinta (30), o que garante uma distribuição amostral da média próxima de uma distribuição normal, permitindo a realização de inferências estatísticas válidas (BARBETTA, 1999).

1.5.4 Coleta dos dados

Utilizou-se como técnica de levantamento de dados, para ambas as pesquisas, o questionário auto-aplicado.

Segundo Gil (1999, p. 128), o questionário, como técnica de investigação, mostra-se adequado quando envolve um número mais ou menos elevado de questões a serem apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc..

Dentre as vantagens citadas pelo autor, optou-se por essa técnica, uma vez que ela garante o anonimato das respostas, deixando as pessoas mais à vontade para expressar suas opiniões; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do pesquisador. Tais fatores são importantes para assegurar a qualidade das respostas.

1.5.4.1 Instrumento de coleta de dados sobre autonomia das equipes

O instrumento de coleta relativo à pesquisa sobre autonomia das equipes de processo foi construído em três partes:

- Parte I: composta de vinte e oito afirmativas cujo conteúdo abrange os quatro aspectos relacionados com a autonomia antes citados. Para cada um dos itens do questionário foi solicitada a opinião dos participantes como integrantes de equipe, os quais deveriam manifestá-la assinalando **apenas uma** das posições da escala de resposta apresentada.
- Parte II: composta de doze itens destinados a levantar o grau do participante em relação a diversos aspectos relacionados com o tema em estudo. Neste caso, o respondente, da mesma forma descrita na parte anterior, deveria selecionar a alternativa que melhor refletisse a sua opinião, a partir da escala de resposta apresentada.
- Parte III: destinada ao levantamento de alguns dados pessoais e funcionais do respondente, tais como: macroprocesso/processo a que pertence, função gerencial, nível de escolaridade, sexo, tempo de serviço na Embrapa, no DOD e no processo. No final desta parte, foi reservado um espaço livre para comentários que o participante considerasse importante registrar.

Para avaliação das questões introduzidas na Parte I, optou-se pela escala *Likert*² de cinco pontos, na qual 1 (um) representava **total discordância**, ou seja, a declaração não era, em absoluto, verdadeira, no âmbito da respectiva equipe de trabalho; e 5 (cinco) representava **concordância plena**, isto é, a declaração era totalmente verdadeira; a posição 3 (três) representava **concordância mediana**, ou seja, o conteúdo da afirmativa traduzia em torno de 50% da realidade da respectiva equipe de trabalho.

Quanto às questões da Parte II, a escala de resposta utilizada foi a mesma, porém elaborada de forma a refletir o grau do participante em relação à questão apresentada. A escala foi construída de forma ascendente, na qual 1 (um) representava um grau muito baixo; 2 (dois), baixo; 3 (três), médio; 4 (quatro), alto; e 5 (cinco), muito alto.

A escala de resposta e as instruções de procedimentos foram impressas logo no início da Parte I, antes da apresentação das questões a serem analisadas e respondidas. E o encaminhamento do questionário deu-se por meio de carta sucinta, informando o objetivo da pesquisa, a abrangência, a confidencialidade das respostas e a forma e data limite para sua devolução.

O questionário foi reproduzido por impressora *laser*, o que garantiu alta qualidade de impressão.

Antes de sua distribuição a todos os integrantes de equipes de processo do DOD, o questionário foi aplicado, primeiramente e a título de teste, a três pessoas, integrantes de três macroprocessos diferentes. Somente depois da discussão de dúvidas e observações feitas por esse grupo, o instrumento foi aprimorado e distribuído para a totalidade de empregados do DOD, organizados em cinco equipes de macroprocesso.

Foi concedido o prazo de cinco dias úteis para a devolução do questionário, indicando-se, para tanto, o local de entrega. Durante o período de resposta, o autor compareceu, diariamente, ao local de trabalho das cinco equipes, colocando-se à disposição para prestar informações complementares ou esclarecimentos de dúvidas. O prazo estabelecido foi cumprido pelas equipes e, durante esse período, não foi observado qualquer fato que pudesse comprometer a qualidade do levantamento.

² Escala Likert é um método utilizado em pesquisa social adequado à medição de variáveis atitudinais. Segundo Richardson (1999, pg. 271), a escala se constrói por meio de técnicas de análise de um conjunto de itens que é administrado a um grupo de sujeitos. Cada conjunto se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito de acordo a muito em desacordo”. A avaliação de cada item é correlacionada com o escore total. Assim, um baixo coeficiente de correlação com o escore total indica que o item analisado é pouco confiável ou mede fatores atitudinais estranhos, mantendo-se para a formação da escala aqueles itens que apresentam as mais altas correlações.

O modelo do instrumento de levantamento de dados utilizado encontra-se ao final deste documento, identificado por APÊNDICE A – Questionário da pesquisa sobre autonomia das equipes de processo.

1.5.4.2 Instrumento de coleta de dados sobre satisfação dos clientes

Quanto ao instrumento de pesquisa relacionado com a satisfação dos clientes, o instrumento de levantamento de dados foi elaborado em quatro partes:

- Parte 1: composta dos oito principais serviços prestados pelo DOD colocados sob avaliação, dispostos em colunas na horizontal do formulário; e dos sete itens a serem avaliados, dispostos em linhas na vertical do formulário, de forma a possibilitar a associação de cada item de avaliação com o serviço prestado.
- Parte 2: destinada à avaliação geral dos serviços prestados pelo DOD.
- Parte 3: composta de um espaço livre para comentários ou observações do avaliador.
- Parte 4: destinada à identificação da respectiva unidade a que pertence e da função que exerce o avaliador.

Para avaliação das questões introduzidas na Parte 1, optou-se pela escala *Likert* de quatro pontos, na qual 1 (um) representa uma situação de **plenamente satisfeito**; 2 (dois) corresponde a **parcialmente satisfeito**; 3 (três), a **parcialmente insatisfeito**; e 4 (quatro), a uma situação de **totalmente insatisfeito**.

A avaliação geral do DOD, introduzida na Parte 2, foi realizada utilizando-se a mesma escala citada.

As instruções de procedimentos, assim como as informações complementares ao avaliador, foram impressas logo no início do formulário, antes da apresentação dos serviços e dos itens objetos da avaliação.

Em função do elevado número de elementos da amostra estudada e considerando que o DOD possui cadastro de todos os seus clientes, optou-se pelo uso de questionário eletrônico, o qual foi encaminhado aos pesquisados por e-mail, o que garantiu qualidade, racionalidade de custo e agilidade no retorno das informações.

O modelo do instrumento de levantamento de dados utilizado encontra-se ao final deste documento, identificado por APÊNDICE B – Questionário da pesquisa de satisfação dos clientes.

1.6 Limitações do estudo

Para o alcance dos objetivos previstos no presente estudo, a pesquisa apresenta algumas limitações quanto à sua abrangência.

A pesquisa sobre autonomia das equipes de processo contemplou apenas uma unidade organizacional da Empresa, tendo em vista que a gestão por processo, nas demais unidades e centros de pesquisa que integram a estrutura administrativa da instituição, ainda é incipiente ou simplesmente não foi iniciada. O DOD, conforme mencionado anteriormente, é a unidade orgânica responsável pela geração e difusão de tecnologia administrativa, no âmbito da empresa, motivo pelo qual resolveu implantar esse modelo de gestão primeiramente e como uma experiência piloto, no próprio Departamento e, posteriormente, a partir do *know how* adquirido, deverá estender tal experiência, segundo estratégias e prioridades a serem estabelecidas, para todas as unidades centrais e descentralizadas da Embrapa.

A pesquisa de satisfação dos clientes também sofreu tal limitação, pois abrangeu apenas quatro dos seis macroprocessos projetados pelo Departamento, uma vez que, no momento de realização da pesquisa, um desses macroprocesso³ encontrava-se em fase de projeto e, o outro⁴, em decorrência das suas especificidades, optou-se pela sua avaliação em separado dos demais e em outra oportunidade.

1.7 Estrutura do documento

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas: gestão por processo e trabalho em equipe.

O Capítulo 3 descreve uma breve contextualização da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e do Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD), objeto do presente estudo de caso.

Nos Capítulos 4 e 5, expõem-se os resultados da análise dos dados relativos ao estudo de caso.

O Capítulo 6 apresenta a discussão dos resultados.

E por último, o Capítulo 7 descreve as conclusões e recomendações decorrentes do presente estudo.

³ GRC – Macroprocesso Gestão do Relacionamento com os Clientes.

⁴ ADM – Macroprocesso Administração do DOD.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os principais componentes associados à gestão por processo e trabalho em equipe, refletindo o pensamento de estudiosos e pesquisadores sobre o tema cujo arcabouço teórico serviu para compreender e explicar os fatos estudados na presente pesquisa.

A primeira seção discorre sobre a organização orientada para processos, apresentando as principais características e os passos fundamentais a serem observados pelas organizações interessadas na adoção de tal abordagem administrativa; a segunda apresenta as duas principais abordagens sobre o tema: a da reengenharia e a da *Total Quality Management* (TQM), particularizando, no caso da TQM, a metodologia de Análise de Processos Empresariais (APE); a terceira e última seção detalha os componentes fundamentais e comuns às duas abordagens, quais sejam: valor para os clientes, processos-chave e equipes de processo.

2.1 A organização orientada para processos

O tema e o problema a serem investigados no presente estudo, conforme descreve o capítulo precedente, estão fundamentados nas transformações que as organizações vêm enfrentando, na última década, visando a sua adequação às exigências do mundo contemporâneo, caracterizado por um mercado exigente, flexível, mutante e globalmente integrado.

Tachizawa e Scaico (1997, p. 27) declaram que a empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a revolução industrial e que representou um salto quântico na história da humanidade. De modo geral, a empresa oriunda dessa revolução contribuiu, significativamente, para atingir o atual estágio de desenvolvimento do mundo moderno tal qual o conhecemos, pois permitiu: a substituição do trabalho braçal pelo trabalho mecânico, liberando o homem para pensar; a criação do conceito de subdivisão do trabalho, favorecendo a especialização e o desenvolvimento de tecnologias; e a produção, em grande escala, com a correspondente criação do conceito de mercado, de satisfação de necessidades e, portanto, da evolução da atual sociedade.

Atualmente, Hammer e Champy (1994) afirmam que é difícil encontrar uma empresa que não manifeste seu interesse em tornar-se uma organização suficientemente flexível para se ajustar rapidamente às condições mutantes do mercado, enxuta para derrotar o preço de

qualquer concorrente, inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços e dedicada para fornecer o máximo de qualidade e de atendimento aos clientes. Portanto, são características das organizações do século XXI: agilidade, flexibilidade, receptividade, competitividade, inovação, eficiência, enfoque nos clientes e rentabilidade.

Segundo esses autores, os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional quanto da gestão das pessoas e do negócio, não funcionam mais. As tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas alteradas dos clientes, que contam agora com mais alternativas do que em qualquer época anterior, combinaram-se para declarar a obsolescência das metas, métodos e princípios básicos da organização clássica do trabalho.

Ao citarem “modelos antigos de empresa”, Hammer e Champy (1994) estão se referindo a um conjunto de características presente nas organizações, há mais de dois séculos, as quais moldaram a estrutura, a gestão e o desempenho das empresas durante os séculos XIX e XX para que pudessem atender à demanda por produtos e serviços do mercado de massa. Os pressupostos que davam sustentação a esse sistema de produção eram:

- a constância e regularidade do ambiente externo, permitindo à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras;
- a versatilidade organizacional, possibilitando à empresa produzir tudo o que pudesse, a custos inferiores aos de um fornecedor externo;
- a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques;
- a prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

Dreyfuss (1995, p. 15), referindo-se a estrutura das nossas organizações, afirma que esta é um legado da revolução industrial inglesa e que foi reformulada durante o surto industrial americano, no início do século XX, adquirindo, ainda, um pouco do sabor autoritário e conservador do coronelato colonial vigente no país. Os pressupostos acima também dão sustentação às nossas organizações, há décadas, mas hoje estão superados. Segundo o autor, esses pressupostos “criaram empresas voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas, repletas de *caixinhas*, que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho”, perdendo-se, por conseguinte, a “sensibilidade ao produto do trabalho e ao seu cliente” (DREYFUSS, 1995, p. 95).

Esse modelo que deu sustentação às nossas empresas, durante séculos, dá sinais de colapso, pois há falhas no planejamento e no orçamento que dificilmente são superadas; os resultados são irregulares, registrando prejuízos inesperados. “A resposta – ineficiente – da organização é o aumento dos controles e o reforço da estrutura com a criação de novas áreas. O clima é ruim e os funcionários estão frustrados e insatisfeitos”, conclui o autor.

Outra característica marcante das organizações do século XX, que a literatura registra, diz respeito ao comportamento das empresas quanto à produção de bens e serviços. Estes eram planejados, executados e oferecidos à sociedade a partir de um *start* interno da empresa, sem que se pensasse muito no cliente final, ou seja, a idéia inovadora de um engenheiro era transformada em um produto que, em seguida, era passado a um vendedor para vendê-lo. Em alguns casos, ficava caracterizada a necessidade do produto, mas, na maioria das vezes, era responsabilidade do pessoal de vendas tanto criar a necessidade por aquele produto quanto executar a venda. A ênfase, portanto, recaía sobre o produto que estava sendo ofertado e sobre as necessidades da empresa que o oferecia e não sobre as necessidades daquele que o estava comprando: o cliente.

Para a gestão da produção de bens e serviços, Hammer e Champy (1994, p. 8) afirmam que a estrutura organizacional em pirâmide, comum à maioria das organizações, adequava-se bem a um ambiente de rápido crescimento, porque era ajustável à necessidade de crescimento da empresa, bastando, neste caso, adicionar à base do organograma os trabalhadores necessários e, depois, preencher os níveis gerenciais acima. Esse tipo de estrutura organizacional também se adequava:

- ao controle e planejamento empresarial, pois, ao decompor o trabalho em partes, os supervisores asseguravam um desempenho homogêneo e preciso dos trabalhadores;
- aos orçamentos, uma vez que eram facilmente aprovados e monitorados, departamento por departamento, e os planos eram gerados e acompanhados da mesma forma;
- aos treinamentos de curta duração, pois a maioria das tarefas de produção era facilmente realizada.

Entretanto, duas conseqüências decorrentes desse tipo de organização são destacadas pelos autores:

- o número crescente de pessoas no escalão intermediário do organograma (os gerentes funcionais ou de nível médio), impactando os custos de produção;

- a crescente distância entre a alta gerência e os usuários dos produtos ou serviços, pois as respostas dos clientes às estratégias da empresa tornaram-se um conjunto de números frios que escalavam as várias camadas da organização sem resultado prático.

Pressionadas pela concorrência acirrada e por clientes cada vez mais exigentes, as empresas vêm empenhando um esforço implacável, visando maximizar o desempenho de seus negócios por meio de programas capazes de diminuir os custos, melhorar a produtividade, aumentar a flexibilidade, diminuir o tempo de ciclo e, sobretudo, melhorar a qualidade e os serviços. Assim, dentro desse novo contexto organizacional, surge a organização orientada para processos.

Segundo Hammer (1997, p. 6), a adoção de novos métodos de melhoria dos negócios, a partir dos processos, teve início na década de 80, sendo que os dois mais conhecidos e empregados pelas empresas foram a Gestão da Qualidade Total (TQM) e a reengenharia. A aplicação intensiva dessas técnicas trouxe para as empresas grandes melhorias em termos de velocidade, precisão, flexibilidade, qualidade, serviço e custo, que acabaram se refletindo nos processos cujos resultados desempenharam papel de grande importância na competitividade das empresas, na década de 90, porém colocaram-nas diante dos seguintes problemas:

- quebra do próprio alicerce da organização tradicional que, até então, deu sustentação aos negócios;
- indefinição de quem teria o controle dos processos recém-reconhecidos e avaliados;
- ameaça aos domínios protegidos dos gerentes funcionais, uma vez que os processos cruzavam as fronteiras organizacionais existentes;
- as novas formas de trabalho não se encaixavam na organização clássica até então vigente, requerendo o uso de equipes constituídas por indivíduos com várias habilidades provenientes de diferentes áreas organizacionais;
- indefinição de quem seria responsável por essas equipes, já que elas tinham lugar no antigo organograma da empresa;
- os novos processos exigiam dos indivíduos, na linha de frente, investimentos de *empowerment* e tais indivíduos, supridos de informações, tomariam suas próprias decisões.

Para o autor, muitas são as mudanças que ocorrem na organização, a partir do momento em que esta resolve tornar-se orientada para processos, requerendo dos seus membros a compreensão dos seguintes aspectos:

- a adoção dessa abordagem decorre da necessidade de novos níveis de desempenho, os quais não são mais possíveis nas organizações clássicas do trabalho;
- a mudança não é apenas estrutural, mas, acima de tudo, uma mudança de perspectiva, uma inversão de lugar;
- as pessoas da empresa reconhecem, mais do que qualquer outra coisa, seus processos e se concentram neles;
- os processos transcendem as fronteiras organizacionais;
- ao revés da organização funcional na qual cada um é responsável somente pela sua tarefa, na organização orientada para processos todos são responsáveis pelo processo como um todo;
- a perspectiva do processo não vê as tarefas individuais isoladamente, mas todo o conjunto de tarefas que contribuem para um resultado desejado;
- a ênfase está nos resultados e não no que é necessário para produzi-los, pois a essência de um processo é seus *inputs* e *outputs*, ou seja, aquilo que o inicia e o finaliza;
- o cliente é o elemento mais importante na definição do processo e este não se preocupa com a estrutura organizacional e as filosofias gerenciais da empresa, e sim, com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Hammer (1997, p. 12) preconiza que para se tornar “orientada para processos”, uma organização não precisa fazer pronunciamentos oficiais, divulgar um novo organograma. Ela tem apenas que começar a se comportar de forma diferente, podendo aderir à revolução do processo, de forma gradual, por etapas, adotando, para tanto, quatro passos fundamentais (Figura 1):

1. Identificar e nomear seus processos, descrevendo os *inputs*, *outputs* e o relacionamento entre eles. Esse trabalho exige um cuidado rigoroso para garantir a identificação dos verdadeiros processos. Esse exercício torna-se difícil pelo fato de os processos cruzarem as fronteiras organizacionais existentes. “A identificação do processo exige um novo estilo cognitivo, a capacidade de olhar horizontalmente a organização como um todo, como se vista de fora, e não de cima para baixo”, afirma o autor.

Foco nos processos.

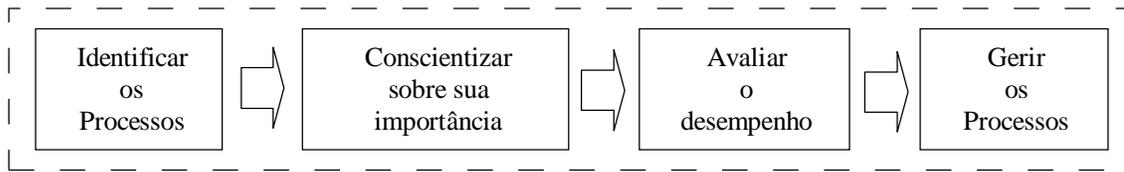


Figura 1: Os quatro passos para a organização tornar-se orientada para processos

Fonte: Elaboração do autor

2. Garantir, no âmbito da organização, que todos se conscientizem desses processos e de sua importância para os resultados da empresa. Nesse contexto, o termo “todos” significa do mais alto executivo ao chão-de-fábrica, da matriz ao escritório de vendas mais distante. A conscientização pretendida está relacionada com a mudança de mentalidade das pessoas, pois se espera de cada integrante de um determinado processo que se preocupe não apenas com as tarefas que executa, mas sim, com todo o processo.
3. Avaliar o desempenho dos processos é fundamental para se saber como cada um está se saindo. Portanto, é necessário identificar as medidas-chave por meio das quais os processos serão avaliados. Um conjunto de medidas deve traduzir o ponto de vista do cliente; outro conjunto de medidas deve refletir as próprias necessidades da empresa, tais como: custos do processo, utilização de ativos e outras questões tipicamente financeiras. Quaisquer que sejam as medidas, elas precisam refletir o processo como um todo, ser comunicadas a todos e ser usadas por todos que trabalham no processo.
4. Gerir os processos de forma a mantê-los afinados com as necessidades do ambiente de negócios em constante mudança. Isto significa que uma empresa orientada para processos precisa lutar pela melhoria contínua dos processos, pois a essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade. “Atentar para os processos é a principal responsabilidade da gerência. O foco nos processos não é um projeto, é um estilo de vida” (HAMMER, 1997, p. 15).

2.2 Abordagem da reengenharia

Conforme foi dito anteriormente, as duas principais abordagens observadas pelas empresas, na adoção da orientação para processos, são a TQM e a reengenharia. De acordo com Hammer e Stanton (1995, p. 99), essas duas abordagens compartilham de características comuns como, por exemplo, o foco no cliente, a orientação voltada para os processos interfuncionais, o trabalho em equipe e o comprometimento com a melhoria do desempenho da organização.

Porém, os autores ressaltam uma diferença fundamental entre elas: a TQM é essencialmente incremental, na sua visão global, ou seja, ela emprega um conjunto de técnicas estruturadas na solução de problemas, isolando dificuldades específicas dentro do processo existente e aplicando-lhes soluções próprias e direcionadas. A reengenharia parte de uma perspectiva macro, pois ela não busca resolver problemas em um processo existente, mas sim, descartar inteiramente o processo, reprojetoando outro inteiramente novo. Em suma, a TQM parte do pressuposto de que o atual processo em funcionamento, na organização, é bom e procura melhorá-lo; a reengenharia, por sua vez, assume que ele não é e, portanto, busca substituí-lo.

Davenport (1994, p. 12-18) identifica clara distinção entre a reengenharia de processos e melhoria contínua de processos (TQM) e, por mais distintas que sejam as suas características, ambas exigem uma forte dedicação cultural e um alto grau de disciplina organizacional, uma abordagem do processo, uma avaliação da orientação e um desejo de mudar. A empresa que não tiver êxito com uma, provavelmente, não o terá com a outra. Na prática, conclui o autor, idealmente (embora não necessariamente), a empresa deve adotar um programa de melhoria contínua para o processo pós-reengenharia.

Gonçalves (1995, p. 27), citando Hammer e Champy (1994), afirma que, da maneira como tem sido formalmente apresentada, a “reengenharia é a reconcepção fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais para obter ganhos dramáticos nos indicadores de desempenho da empresa: custo, qualidade, serviço e resultados”. Assim, os próprios sintetizadores da idéia salientam que a reengenharia não tem nada a ver com aperfeiçoar as atividades ou consertar os defeitos da empresa. A reengenharia baseia-se na idéia fundamental de processo, que, na definição de Johansson e outros (1994), é uma coleção de atividades seqüenciais que toma um ou mais tipos de insumos e cria um produto que tem valor para seus clientes.

Segundo Gonçalves (1995, p. 29), a reengenharia apresenta novidade na radicalidade de sua proposta, na busca do essencial, na orientação para definição do negócio da empresa e

na abordagem *top-down*. Ainda, como abordagem básica para a reformulação de empresas, integra idéias inovadoras de alto potencial, tais como: grupos de alto desempenho, abordagem por processos empresariais, integração de tarefas por meio de tecnologia etc., criando um ambiente propício para o aproveitamento da experiência adquirida, sem as amarras dos procedimentos anteriores.

Stewart (apud GONÇALVES, 1995, p. 30) preconiza que o escopo do processo de reengenharia pode ser definido em termos de duas dimensões: a abrangência e a profundidade. A abrangência diz respeito à amplitude horizontal, em relação à estrutura da empresa, ou seja, pode partir de uma única função organizacional até abranger toda uma unidade de negócios. A profundidade, por sua vez, refere-se ao grau de intensidade das alterações, nos seis principais componentes organizacionais, quais sejam: papéis e responsabilidades, monitoramento de resultados, estrutura organizacional, tecnologia de informação, valores compartilhados, competências e habilidades.

Portanto, qualquer que seja o escopo do processo de reengenharia, as dez mudanças mais freqüentes que ocorrem nas empresas, a partir da sua implementação, de acordo com Hammer e Champy (1994, p. 51-65), são as apresentadas a seguir:

1. **As unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos.** As empresas, ao mudarem a sua orientação, na verdade, estão reagrupando em processos o trabalho antes decomposto em tarefas. Uma vez reestruturado o trabalho, a forma lógica de organizar os seus executantes são as equipes de processo, que são “grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro” (HAMMER e CHAMPY 1994, p. 51). Essas equipes não contam com representantes de todos os departamentos funcionais envolvidos, mas substituem a antiga estrutura funcional. Existem várias espécies de equipes de processo e a equipe correta depende da natureza do trabalho realizado. São citadas as equipes de caso (*case team*), que são constituídas por pessoas com diferentes habilidades para realizar, conjuntamente, um trabalho completo. Outra espécie citada denomina-se equipe virtual, possuindo uma vida útil mais reduzida e permanecendo reunida somente até o término de uma determinada tarefa esporádica, como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto. Uma terceira espécie de equipe pode ser aquela em que um trabalho antes desenvolvido por três ou quatro especialistas passe a ser executado integralmente por uma única pessoa, apoiada por especialistas pontuais em alguns aspectos específicos. Essa equipe de processo é unitária, denominada de “trabalhador de

caso” (*case worker*). Enfim, as equipes de processos compartilham com os seus membros a responsabilidade conjunta pela realização do processo inteiro, e não apenas de uma parcela; empregam um conjunto de habilidades mais vasto, dia após dia, o que requer uma forma de pensar bem mais ampla.

2. **Os serviços das pessoas mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais.** Há uma transformação significativa do trabalho individual, por tarefas, para o trabalho de equipe de processo. Os membros de uma equipe de processo são coletivamente responsáveis pelos resultados do processo, e não individualmente responsáveis por tarefas. Embora nem todos os membros da equipe realizem exatamente o mesmo trabalho, pois cada um deles tem qualificações e habilidades diferentes, os seus limites tornam-se imprecisos. Cada membro da equipe termina por compreender todas as etapas do processo, executando várias delas, e as suas ações individuais são criticadas/avaliadas no conjunto. À medida que o trabalho se torna mais multidimensional, ele também se torna mais substantivo com a eliminação do desperdício e do trabalho não adicionador de valor, exigindo que as pessoas dediquem mais tempo à realização do verdadeiro trabalho. O trabalho torna-se mais satisfatório, uma vez que os trabalhadores obtêm de seus serviços uma sensação maior de conclusão, fechamento e realização ao executarem um serviço inteiro (um processo ou subprocesso) que, por definição, produz um resultado com o qual alguém se importa. Torna-se também mais recompensador ao agregar um componente maior de crescimento e aprendizagem, expandindo as capacidades individuais. Além disso, como as suas contribuições para a empresa aumentam, a sua remuneração tende a ser melhor.
3. **Os papéis das pessoas, antes definidos e controlados pelos gerentes, passam a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes.** As organizações orientadas para processos preferem em vez de empregados obedientes às regras, aqueles capazes de formular as suas próprias regras. À medida que a gerência delega às equipes a responsabilidade pelo processo inteiro, também precisa lhes conceder a autoridade para tomarem as decisões necessárias. É tanto permitido quanto exigido das equipes de processo pensar, interagir, julgar e tomar decisões, o que lhes dá a autonomia suficiente para serem autogeridas dentro dos limites de suas obrigações para com a organização, em termos de prazos acertados, metas de produtividade, padrões de qualidade etc.. Tais poderes, por conseguinte, levam as empresas a

reformularem os seus critérios de seleção e contratação de pessoal, de forma a adequarem não só a educação, o treinamento e as habilidades dos empregados potenciais, como também aspectos de sua personalidade, como, por exemplo, a iniciativa, a autodisciplina, a motivação para a satisfação dos clientes e etc..

4. **A preparação dos empregados para os serviços muda, deixando de ser treinamento para ser educação.** Nas empresas orientadas para processos, a ênfase se descola do treinamento para a educação ou a contratação de pessoal especializado. O treinamento aumenta as habilidades e a competência ensina aos empregados o “como” de um serviço. Já a educação aumenta a sua visão e compreensão e ensina o “por quê”. Para serviços multidimensionais e dinâmicos, as empresas não necessitam de pessoas que ocupem uma posição, e sim de pessoas capazes de discernir o que precisa ser feito e fazê-lo, pessoas capazes de criar a posição que se adapte a elas. Ademais, em um ambiente de flexibilidade e mudança, a posição estará sempre mudando e é quase impossível contratar alguém já detendo todos os conhecimentos necessários, motivo pelo qual a educação contínua, durante todo o tempo de vida de um serviço, torna-se norma em uma empresa orientada para processos.
5. **O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera da atividade para os resultados.** Nas empresas tradicionais, a remuneração paga aos trabalhadores é relativamente direta, ou seja, eles recebem pelo seu serviço e o trabalho que executam não tem um valor de *per si* quantificável. Somente o produto acabado tem um valor para a empresa. Assim, quando o trabalho é fragmentado em tarefas simples, não resta às empresas outra alternativa, além de avaliar os trabalhadores pela eficiência com que realizam o trabalho. No caso de empregados que realizam trabalhos orientados para o processo, as empresas conseguem medir o seu desempenho e pagar-lhes com base no valor por eles criado, o qual é mensurável. Os salários básicos, nessas empresas, tendem a permanecer relativamente constantes e grande parte das recompensas por desempenhos excepcionais toma a forma de prêmios e não de aumentos salariais. A contribuição e o desempenho são as principais bases da remuneração. É inconsistente com os princípios da orientação para processo o pagamento com base nos critérios de hierarquia ou antiguidade, sistemas de quantificação tradicionais em que o salário de uma pessoa é em função do número de seus subordinados ou

do montante de seu orçamento e hierarquias com uma profusão de posições, como analista 1, analista 2, analista sênior etc., cada qual com uma estreita faixa salarial.

6. **Os critérios de promoções mudam do desempenho individual para a habilidade.** Quanto à promoção e ao desempenho, na organização orientada para processos, o princípio lógico é “pagar pelo desempenho e promover pela habilidade”, ou seja, a promoção para um novo cargo, nessas empresas, é uma função da habilidade e não do desempenho.
7. **Os valores, antes protetores da organização, passam a inspirar a produção.** A efetivação de uma organização orientada para processos implica uma grande mudança na cultura organizacional, assim como na sua configuração estrutural. É necessário que os empregados acreditem profundamente que trabalham para os seus clientes e não para os seus chefes. Isso só acontecerá na proporção em que as práticas da empresa reforçam essa crença. Os sistemas gerenciais da organização – o modo pelo qual o pessoal é remunerado, os indicadores pelos quais o seu desempenho é avaliado, entre outros – são os principais moldadores dos valores e das crenças dos empregados. Sem sistemas gerenciais de apoio, a maior parte das declarações de valor acaba sem resultado prático. A materialização de valores dentro da empresa é responsabilidade de todos, principalmente da alta gerência.
8. **Os gerentes mudam de supervisores para instrutores de equipes.** Nas organizações orientadas para processos, há uma transformação acentuada na forma de executar um trabalho, alterando, em muitos casos, o nível de complexidade do serviço, o número de empregados necessários e, sobretudo, no papel exercido pela gerência. As equipes orientadas para o processo não necessitam de chefes, mas de instrutores que as ajudem a solucionar os problemas. Os chefes tradicionais projetam, distribuem, supervisionam, monitoram, controlam e verificam o trabalho. Nas organizações orientadas para processos, as equipes o fazem por si próprias. Como nessas organizações os chefes tradicionais não têm lugar no ambiente, estes precisam mudar o papel de supervisor para o de facilitador, capacitador, alguém cuja função é desenvolver as pessoas e as suas habilidades, tornando-as capazes de realizar, por si próprias, processos adicionadores de valor. Desses novos gerentes são requeridas fortes habilidades interpessoais, para que possam manter com o grupo um relacionamento capaz de promover o desenvolvimento profissional dos indivíduos, zelando, inclusive, pela sua carreira,

a longo prazo. Trata-se, enfim, de um papel diferente daquele tradicionalmente desempenhado pelos gerentes.

9. **As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas (achatadas).** Uma organização tradicional orientada para tarefas contrata pessoas esperando que elas sigam regras, há uma especialização do trabalho e há uma hierarquia rígida que define a estrutura do poder e autoridade. Nas organizações que adotam a orientação para processos, há maior flexibilidade, a estrutura organizacional tende a ser menos vertical (menor número de níveis e instâncias) e mais horizontal, o trabalho é organizado em torno dos processos e das equipes que os executam. Portanto, a orientação para processos transforma estruturas hierárquicas em estruturas niveladas. Como o trabalho é realizado por equipes de pessoas essencialmente afins, trabalhando com grande autonomia e auxiliadas por poucos gerentes, a estrutura da empresa torna-se, em resumo, “um grupo de pessoas trabalhando”. Tal empresa não depende da estrutura em si para solucionar problemas e responder às questões, como se faz na estrutura tradicional, ao estabelecer as linhas de comunicação e a hierarquia da tomada de decisões. Nas empresas que adotam a orientação para processos, as pessoas se comunicam com quem precisam e o controle é assumido pela própria equipe do processo, diminuindo, consideravelmente, a importância da estrutura, ou melhor, a estrutura deixa de ser um tópico importante no qual sempre se gastaram muita energia e recurso.
10. **Os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.** Em organizações mais niveladas, os executivos aproximam-se mais dos clientes e dos executantes do trabalho adicionador de valor da empresa. Em um ambiente de processo, o sucesso do trabalho depende bem mais de atividades e esforços de equipes com autonomia e poder de decisão do que de ações de gerentes funcionais orientados por tarefas. Portanto, os executivos tendem a ser líderes capazes de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados, por meio de suas palavras e ações. Os executivos têm responsabilidade global pelo desempenho dos processos sem terem contato direto com os seus executantes. Esses trabalham mais ou menos autonomamente, sob a orientação de seus instrutores. Os executivos cumprem com as suas responsabilidades ao assegurarem que os processos sejam projetados de modo que as equipes possam executar os serviços necessários e sejam motivadas a isso pelos sistemas gerenciais da empresa: a medição do

desempenho e o sistema de remuneração. Nas empresas tradicionais, os executivos estão divorciados das operações e a sua perspectiva de administração é essencialmente financeira. Nas empresas orientadas para processos, eles se aproximam mais do mundo real, pois, ao moldar os processos e motivar os trabalhadores, acabam se aproximando da execução do trabalho, preocupando-se com outros componentes que agregam valor, e não apenas com os resultados.

O esquema apresentado na Figura 2, denominado por Hammer e Champy (1994, p. 64) de “o losango do sistema empresarial”, sintetiza as mudanças que ocorrem quando uma empresa estruturada por tarefas muda a sua orientação para processos, alterando praticamente todos os aspectos da empresa – pessoas, cargos, gerentes e valores – porque eles estão interligados. O ângulo superior do losango representa os processos empresariais: a forma como o trabalho é realizado na empresa; o segundo, os seus cargos e estruturas; o terceiro, os seus sistemas de gestão e avaliação; e o quarto, a sua cultura, ou seja, as crenças e os valores da organização.

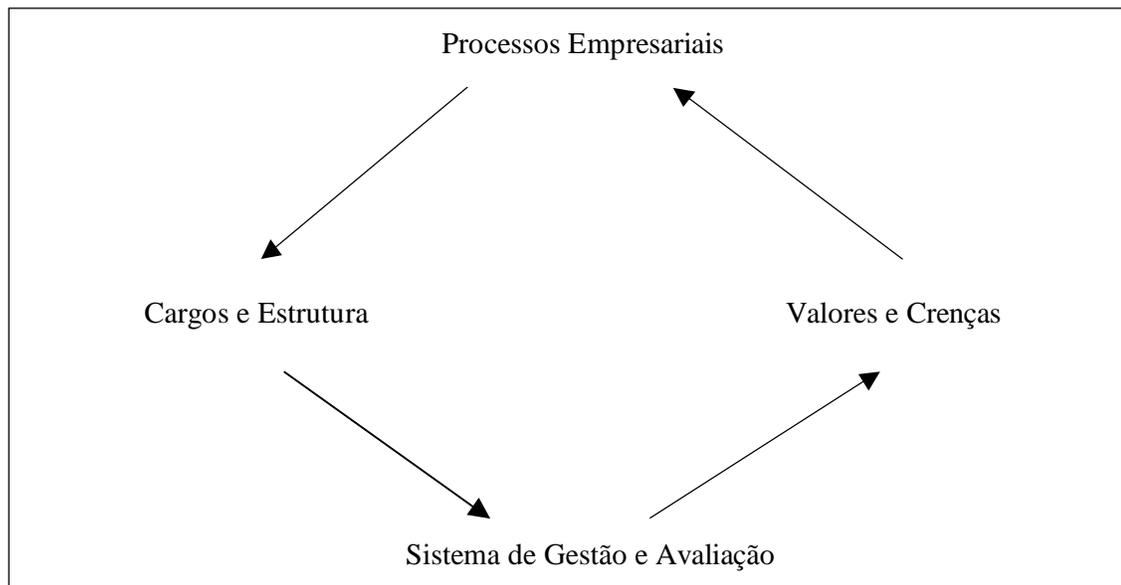


Figura 2: O losango do sistema empresarial

Fonte: Hammer e Champy, 1994, p. 64

As interligações são fundamentais para compreensão do sistema gerencial. O projeto dos **processos empresariais** da organização determina a natureza dos cargos desempenhados pelas pessoas e as formas por meio das quais são organizadas para executar esse trabalho. A natureza dos cargos e a organização do trabalho (**cargos e estruturas**), em contrapartida,

determinam os tipos de **sistemas de gestão** que uma empresa deve estabelecer e usar. Esses sistemas de gestão, por exemplo, avaliação do desempenho e remuneração dos funcionários, moldam os **valores e crenças** mantidos pelos trabalhadores, ou seja, o que eles consideram importante em seu trabalho. E, finalmente, os valores e crenças dos funcionários precisam ser consistentes e sustentar o projeto dos **processos empresariais** da organização. Com isso, chega-se novamente ao topo do losango, ficando claro e evidenciado que todos os quatro ângulos do losango do sistema empresarial precisam se concatenar para o sucesso da empresa.

2.3 Abordagem da TQM: metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais (APE)

Harrington (1993, p. 18) afirma que dedicar esforço para aperfeiçoar os processos empresariais é um fator básico para ser competitivo, no século XXI, e sua atividade poderá auxiliar a organização de diversas maneiras, principalmente no que se refere:

- à concentração no cliente;
- à criação de condições para que se possam prever e controlar as mudanças necessárias;
- ao aumento da capacidade de competir, por meio do aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis;
- à administração das interações de modo eficaz;
- à sistematização das atividades, mantendo a atenção no processo;
- à prevenção da ocorrência de erros, dotando a organização de um método para corrigi-los;
- à adoção de um sistema de controle para a área empresarial, inclusive para quantificar os custos decorrentes da falta de qualidade (desperdício);
- à definição e compreensão de uma visão e como alcançá-la;
- ao desenvolvimento de um método para preparar a organização de forma que possa enfrentar seus futuros desafios.

Para a efetivação dessas atividades, o autor desenvolveu uma metodologia que foi denominada de APE (Aperfeiçoamento de Processos Empresariais), cujo objetivo principal é assegurar que a organização disponha de processos empresariais capazes de eliminar erros, minimizar os atrasos, maximizar o uso de recursos, promover entendimento, oferecer à organização uma vantagem competitiva e que sejam orientados para os clientes e adaptáveis às mudanças do mercado. Essa metodologia compõe-se de cinco fases:

- organizando para o aperfeiçoamento de forma a assegurar o sucesso por meio da liderança, entendimento e comprometimento;
- entendendo os processos empresariais em todas as suas dimensões;
- aperfeiçoando a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais;
- implementando um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo;
- implementando ações que resultem em um aperfeiçoamento contínuo do processo.

O fluxograma da Figura 3 visualiza as cinco fases necessárias à implementação da metodologia do APE.



Figura 3: As cinco fases do APE

Fonte: Harrington, 1993, p. 27

Enfatiza o autor que para aperfeiçoar os processos empresariais é necessário:

- apoio incondicional da alta administração;
- assumir um compromisso de longo prazo;
- utilizar uma metodologia disciplinada;
- designar os donos dos processos;
- desenvolver sistemas de controle e de *feedback*; e
- focar o processo.

Assim procedendo, o APE passa a constituir uma sistemática de administrar a empresa com ênfase na prevenção de ocorrência de erros. Resolver problemas pode melhorar a situação da empresa, nos seus diversos aspectos, afirma o autor, mas não provoca uma mudança de cultura organizacional a longo prazo, sendo necessário, para que isso ocorra, uma mudança nos processos empresariais que permita a ocorrência de tais erros.

2.3.1 Organizando para o aperfeiçoamento do processo

Consiste em compor e organizar uma equipe de aperfeiçoamento de processo (EAP), definindo seus limites, o início dos trabalhos e a avaliação do processo.

2.3.2 Entendendo o processo

Para a compreensão dos processos empresariais, a elaboração de fluxogramas constitui uma ferramenta-chave, pois, por meio dela, é possível esquematizar o processo numa folha de papel, de maneira facilmente compreensível, permitindo, com isso, a preparação da empresa para a realização de importantes aperfeiçoamentos em seus processos empresariais (HARRINGTON, 1993, p. 132).

Comparada com algumas técnicas de aperfeiçoamento da qualidade e produtividade, a elaboração de fluxogramas é uma técnica muito fácil de entender e usar, cuja função básica é documentar um processo para que se possam identificar aspectos relacionados à sua operação que precisam ser aperfeiçoados. Segundo Harrington (1993, p. 133), a “mágica não acontece por causa da documentação do processo, mas em função da análise do processo”, devendo nessa atividade ser concentrada a maior parcela de esforços. É importante frisar que o objetivo de elaborar um fluxograma e a sua análise subsequente é adquirir um grau de conhecimento sobre o processo suficiente para definir e implementar processos de aperfeiçoamento, afirma o autor.

Os fluxogramas evidenciam as oportunidades de mudanças, pois, à medida que as atividades de aperfeiçoamento de processos se desenvolvem, a equipe começa a identificar os pontos onde os fluxogramas apresentam erros ou disfunções que precisam ser corrigidos. Mas a parte mais importante dessa função, afirma o autor, consiste no desenvolvimento de talentos conceituais, uma vez que as pessoas, na organização, começam a perceber as atividades empresariais de uma maneira mais sistemática e criativa e à medida que criam fluxogramas e verificam a sua exatidão, tornam-se mais sensíveis às maneiras pelas quais podem melhorar a empresa.

2.3.3 Aperfeiçoando os processos empresariais

Sob o termo de “agilização dinâmica”, Harrington (1993, p. 158) apresenta as doze ferramentas que considera fundamentais para agilizar a dinâmica dos processos empresariais. A agilização dinâmica sugere enxugar os excessos e os desperdícios, propiciando ao sistema menos resistência para implementação do processo empresarial e, por conseguinte, um melhor desempenho e qualidade.

Aperfeiçoamento de processo, no contexto apresentado pelo autor, significa “eliminar do trabalho as atividades sem sentido, bem como remover os obstáculos ao bom desempenho, afastar muita frustração existente, realizar um trabalho de forma mais fácil e eficiente com menos erros e também entender melhor o processo e seus resultados” (HARRINGTON, 1993, p. 198). Em síntese, aperfeiçoamento “significa mudar um processo para torná-lo mais eficaz, eficiente e adaptável” e a caminhada em direção à satisfação do cliente e adiante dela é constituída de quatro fases: agilização, prevenção, correção e excelência.

A agilização compreende a aplicação das ferramentas básicas que permitirão as mudanças iniciais no processo para torná-lo mais dinâmico. A prevenção diz respeito à alteração do processo de forma a assegurar que os erros nunca atinjam o cliente. Na fase de correção, na hipótese de não funcionamento da prevenção, deve-se reparar o que está errado com o processo. E, por último, após a fase de correção, o processo entra na fase de excelência, na qual o processo é considerado satisfatório, ou seja, o processo funciona, é estável e atende às exigências do cliente. Portanto, o foco da EAP é, inicialmente, agilizar e dinamizar o processo, corrigi-lo quando for o caso e, por fim, aperfeiçoá-lo.

Segundo Harrington (1993, p. 160), as ferramentas para agilizar a dinâmica do processo constituem técnicas de eficácia comprovada e devem ser usadas na seguinte ordem:

1. **Eliminação da burocracia.** “Muitas atividades não contribuem para o conteúdo da saída do processo. Elas existem basicamente para proteção e para objetivos informais e todos os esforços devem ser feitos para minimizar essas atividades” (HARRINGTON, 1993, p. 164). Portanto, eliminar a burocracia significa remover tarefas administrativas, aprovações, revisões e papelada desnecessária, afirma o autor.
2. **Eliminação da duplicidade.** Esta ação requer esforço no sentido de remover atividades idênticas que são executadas em partes diferentes do processo.
3. **Avaliação do valor agregado.** Significa avaliar todas as atividades do processo empresarial para determinar sua contribuição no atendimento das exigências do cliente. Consideram-se atividades com valor real agregado aquelas pelas quais os clientes estão dispostos a pagar para serem executadas. Portanto, o objetivo da avaliação do valor agregado, segundo Harrington (1993, p. 169), é otimizar as atividades com valor empresarial agregado e minimizar ou eliminar aquelas sem valor agregado de forma a assegurar que todas as atividades dentro do processo empresarial contribuam com valor real para o processo total. Para a avaliação do valor agregado, o autor propõe o esquema conforme fluxograma da Figura 4.

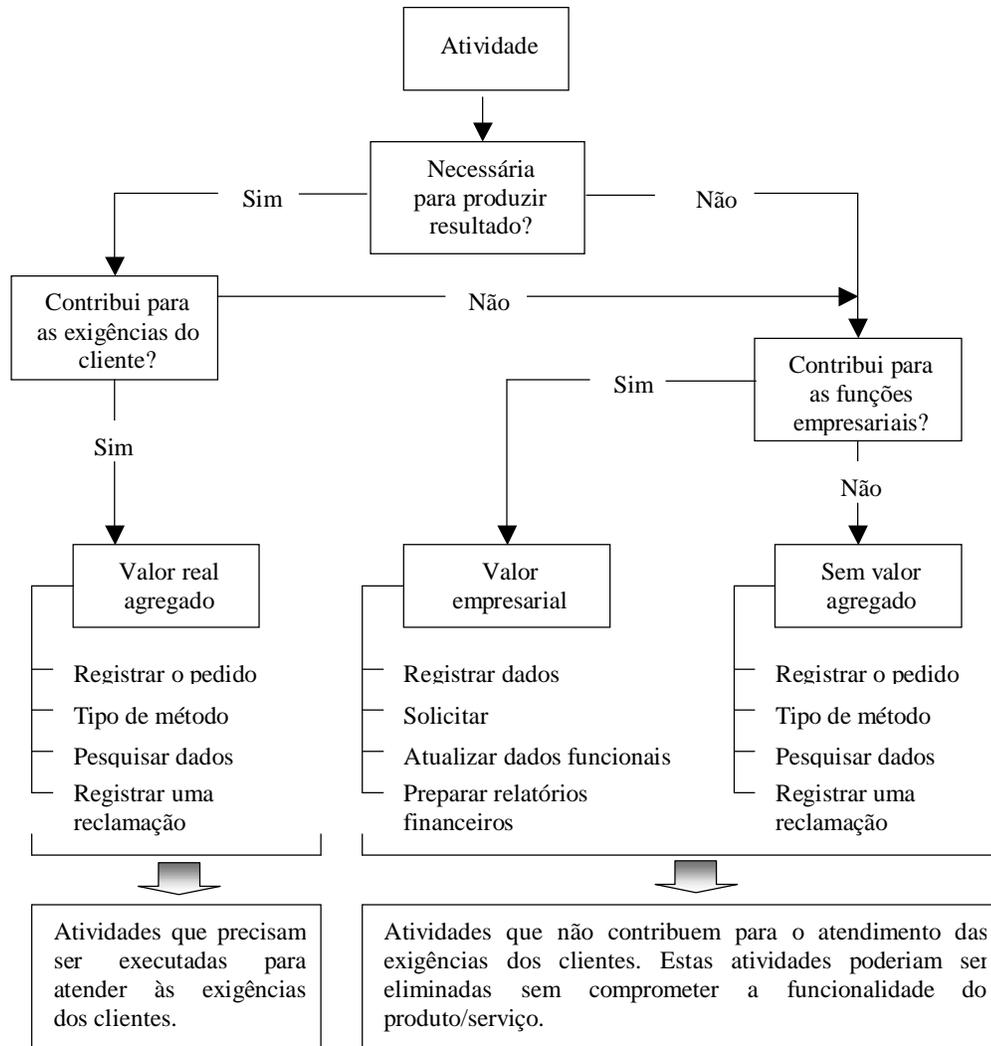


Figura 4: Avaliação do valor agregado

Fonte: Harrington, 1993, p. 170

4. **Simplificação.** Hoje, as organizações vivem num mundo de complexidade constante e sempre crescente. Complexidade, segundo Harrington (1993, pg. 173), “significa que a vida tem mais de tudo: mais peças, mais sistemas, mais relacionamentos, mais dependências, mais problemas e mais imperativos”. Portanto, o aumento da complexidade resulta num aumento de dificuldades, em todas as áreas, devendo as organizações, à medida que as atividades, decisões, relacionamentos e informações essenciais se tornam mais difíceis de ser entendidos e administrados, principalmente numa época de complexidade e crescimento rápido, estarem alertas e engajadas num esforço de simplificação de forma a oporem-se à complexidade crescente. Simplificação, portanto, no contexto apresentado pelo

citado autor, significa reduzir a complexidade, sempre que possível, de forma a resultar em um processo com menos fases, menos tarefas e, por conseguinte, menos interdependências; significa, enfim, “fazer tudo de forma mais simples: mais simples de aprender, mais fácil de fazer, mais fácil de entender”.

5. **Redução do tempo de ciclo do processo.** Segundo Harrington (1993, p. 177), um tempo de ciclo longo impede a entrega do produto aos clientes e aumenta os custos de armazenagem. A empresa que se atrasar, ressalta o autor, “não só perde muitos negócios, como também tem de enfrentar um concorrente que já está entrincheirado na parte alta do terreno”. Portanto, o objetivo dessa atividade é adotar maneiras de comprimir o tempo de ciclo dos processos empresariais críticos para atender ou superar as expectativas dos clientes e minimizar os custos de armazenagem.
6. **Tornando o processo à prova de erros.** Significa adotar providências de forma a tornar difícil a ocorrência de erros durante a execução do processo, o que resulta em menos crises momentâneas e menos carga sobre a gerência e sobre o pessoal de apoio.
7. **Modernizando.** A modernização contínua dos equipamentos e do ambiente de trabalho é muito importante para a eficiência e eficácia dos processos empresariais. Nesse sentido, deve haver uma preocupação constante com o *layout* do escritório, sistema de comunicação adequado às necessidades, móveis de acordo com a necessidade de cada funcionário, iluminação e esquema de cores são fatores importantes a considerar e, acima de tudo, deve-se cuidar da modernização das pessoas. Segundo Harrington (1993, p. 185), treinamento e educação constituem importante investimento na equipe e na organização, que rendem grandes dividendos em aumento de lealdade e desempenho, além de garantir uma vantagem competitiva para a organização.
8. **Linguagem simples.** Consiste em reduzir a complexidade da maneira com que escrevemos e falamos, tornando os documentos fáceis de serem compreendidos por todos os usuários.
9. **Padronização.** Para Harrington (1993, p. 187), “a padronização é uma das primeiras providências a serem tomadas para aperfeiçoar um processo”. A padronização dos procedimentos de trabalho é importante para assegurar uma única maneira de fazer uma atividade e proporcionar meios para que toda a equipe execute a atividade sempre daquela maneira.

10. **Parcerias com os fornecedores.** A saída de um processo depende fortemente da qualidade das entradas que o processo recebe. Neste sentido, os fornecedores têm a responsabilidade de entender como o produto e/ou serviço produzido pela empresa é utilizado pelo cliente, pois, assim procedendo, os fornecedores, muitas vezes, podem introduzir pequenas mudanças em seus produtos e serviços, que geram um grande impacto positivo no processo empresarial em aperfeiçoamento.
11. **O aperfeiçoamento do quadro geral.** É uma técnica usada para ajudar a equipe a buscar maneiras criativas de mudar drasticamente o processo. A técnica exige que a equipe de aperfeiçoamento se afaste do processo atual e defina o processo em condições ideais, sem as restrições impostas pela organização e/ou pelo processo atual.
12. **Automação e/ou mecanização.** Consiste na utilização de ferramentas e equipamentos para executar tarefas rotineiras e repetitivas, liberando a equipe para a execução de atividades mais criativas.

2.3.4 Medições (monitorando e controlando)

Em relação às medições, Harrington (1993, p. 245) destaca que “medir é entender; entender é adquirir conhecimento; adquirir conhecimento é ter poder. A característica que nos distingue dos outros animais é nossa capacidade de observar, medir, analisar e usar essa informação para realizar mudanças”.

Assim, para medir o desempenho é necessário controlá-lo; sem um controle do desempenho não há como administrá-lo, pois controles em processos constituem, de acordo com o autor, “janelas para dentro do processo, pelas quais ele pode ser observado e monitorado”. Enfim, a medição é importante para o aperfeiçoamento de processos por diversos motivos:

- concentra a atenção em fatores que realmente contribuem para a realização da missão da organização;
- retrata o grau de eficiência com que são empregados os recursos disponíveis;
- auxilia no estabelecimento de metas e no monitoramento das tendências do ambiente;
- apresenta dados que permitem determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- identifica oportunidades para aperfeiçoamento contínuo;
- proporciona à equipe uma sensação de realização;

- fornece meios para avaliar o desempenho do processo;
- ajuda a monitorar o desenvolvimento da organização.

Harrington (1993, p. 212) observa que algumas tendências de medição estão mudando, no âmbito das organizações, como:

- da medição de produtos para medição de processos e serviços;
- da realização de metas para o aperfeiçoamento contínuo;
- das medições de quantidades para as medições de eficácia, eficiência e adaptabilidade;
- das medições com base em especificações técnicas para medições a partir das expectativas dos clientes internos e externos;
- da atenção concentrada sobre o indivíduo para a atenção concentrada no processo.

O trabalho da equipe em busca do aprimoramento dos processos empresariais, de acordo com Harrington (1993, p. 239), evolui por intermédio de dois estágios principais: o cumprimento das expectativas empresariais (metas) e a excelência na realização do trabalho.

No que se refere ao cumprimento das metas empresariais, a equipe deve assegurar que o processo gerará, consistentemente, produtos e serviços que, primeiramente, atendam às expectativas do cliente; num segundo momento, a equipe deverá enforçar a meta de eficiência do processo total, de forma a assegurar que os custos do processo não sejam superiores ao seu valor agregado; e, por fim, uma vez que o processo total esteja cumprindo as metas empresariais, os esforços da equipe deverão estar concentrados para o cumprimento das metas empresariais internas de cada subprocesso, departamento ou atividade.

Quanto ao segundo estágio, ou seja, a excelência na realização do trabalho, esse está dirigido para as pessoas que executam e objetivam a excelência das atividades que realizam no processo. A excelência, segundo o citado autor, é “uma evolução em busca do desempenho sem erro”, o qual é avaliado a partir de indicadores de aperfeiçoamento de processos (IAPs) definidos e selecionados pela equipe.

O aperfeiçoamento de processo pode ser conseguido a partir da adoção de uma postura organizacional que busque fazer com que o processo seja “melhor hoje do que foi ontem e melhor amanhã do que é hoje”. Para materializar essa proposta em ação, Harrington (1993, p. 240) sugere o uso do “anel da qualidade”, que determina o seguinte:

- composição e designação da equipe responsável pelo aprimoramento do processo selecionado;

- estabelecimento de metas-desafios para cada processo a ser aperfeiçoado, observando que essas metas devem ser mais rigorosas que as empresariais;
- definição e seleção de indicadores de aperfeiçoamento por meio dos quais a evolução dos processos será medida e monitorada;
- elaboração de um cronograma para aperfeiçoar o desempenho do processo;
- reconhecimento do trabalho da equipe.

Como resultado dessas atividades, tem-se um plano concebido para aperfeiçoar o processo, num determinado valor, dentro de um prazo estabelecido. A figura 5 visualiza o anel da qualidade por meio do qual é possível perceber a dinâmica do aperfeiçoamento sugerida pelo autor.

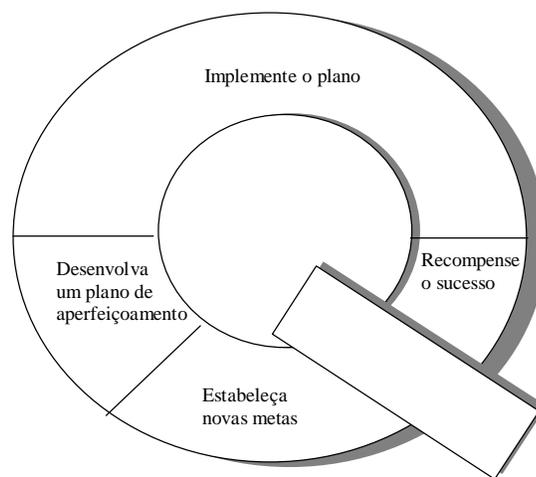


Figura 5: O anel da qualidade

Fonte: Harrington, 1993, p. 241

À medida que as atividades percorrem o anel, estabelece-se a dinâmica do ciclo, devendo a equipe estar atenta para os seguintes aspectos:

- os membros não devem ficar parados esperando que as coisas aconteçam, devem agir rapidamente;
- determine partes de verificação frequentes para avaliar o progresso;
- modifique o plano de acordo com as necessidades, adotando as providências necessárias durante o percurso para ter certeza de que as metas-desafios serão alcançadas;

- exija que todas as áreas cumpram seus compromissos de acordo com o cronograma estabelecido, levando o assunto a escalões mais altos, caso não obtenham respostas satisfatórias;
- certifique-se de que o atendimento das expectativas do cliente externo está em primeiro plano;
- reconheça o trabalho da equipe, recompensando-a de acordo com o nível de realização.

Uma vez completado o ciclo do anel, o trabalho não pára aqui, ou seja, outras metas-desafios mais ambiciosas são estabelecidas, novo plano é elaborado e implementado, novamente o esforço da equipe é reconhecido, repetindo, sistematicamente, esse conjunto de ações tantas vezes quanto se fizerem necessárias até atingir o que o autor chamou de meta suprema, ou seja, o “desempenho isento de erros”.

Harrington (1993, p. 242) prescreve um conjunto de seis ingredientes necessários a qualquer plano de longo alcance, para eliminar definitivamente problemas no âmbito de cada processo, quais sejam:

- **Atenção.** A equipe e a gerência devem estar sensibilizadas quanto à necessidade de se eliminarem erros e dos custos que esses exercem sobre o resultado da empresa.
- **Vontade.** É necessário despertar no âmbito da equipe a vontade de eliminar erros, pois é muito mais prazeroso realizar um bom trabalho do que gastar significativa parte do tempo refazendo o trabalho.
- **Treinamento em solução de problemas.** A equipe precisa, além de detectar os problemas no âmbito do processo, ser treinada para conceber soluções alternativas à eliminação de problemas e implementar aquela que se mostrar mais eficaz.
- **Análise de falhas.** Neste sentido, deve-se procurar configurar a falha na sua origem de forma a eliminar definitivamente o problema dela decorrente. Sem essa configuração, muitos problemas só podem ser resolvidos pelo método de tentativa e erro, o qual não é recomendado por ser demorado e oneroso.
- **Sistema de *follow-up*.** É fundamental a adoção de um sistema de rastreamento de problemas para que se possam implementar as ações corretivas, como também avaliar a sua eficácia.
- **Reconhecimento generoso.** É fator crítico de sucesso atribuir o crédito necessário àqueles que participam dos trabalhos de aperfeiçoamento de processo. Sem o devido reconhecimento, pode-se desmotivar a equipe e, por conseguinte, comprometer o alcance da meta desejada.

2.3.5 Ciclo de oportunidades

No contexto abordado pelo autor, os problemas apresentados em determinado processo devem ser encarados pela equipe como uma oportunidade de contribuir para o sucesso da sua organização, ou seja, eliminar problemas representa uma grande oportunidade e não uma situação de perda, como muitas vezes se considera. “É como garimpar ouro. Cada problema que aparece é como se fosse uma grande pepita”, afirma Harrington (1993, p. 243).

O ciclo de oportunidades é composto de seis fases distintas e cada fase contém um certo número de atividades individuais, totalizando o ciclo completo 25 atividades diferentes.

O esquema da Figura 6 é uma adaptação do ciclo apresentado pelo autor.

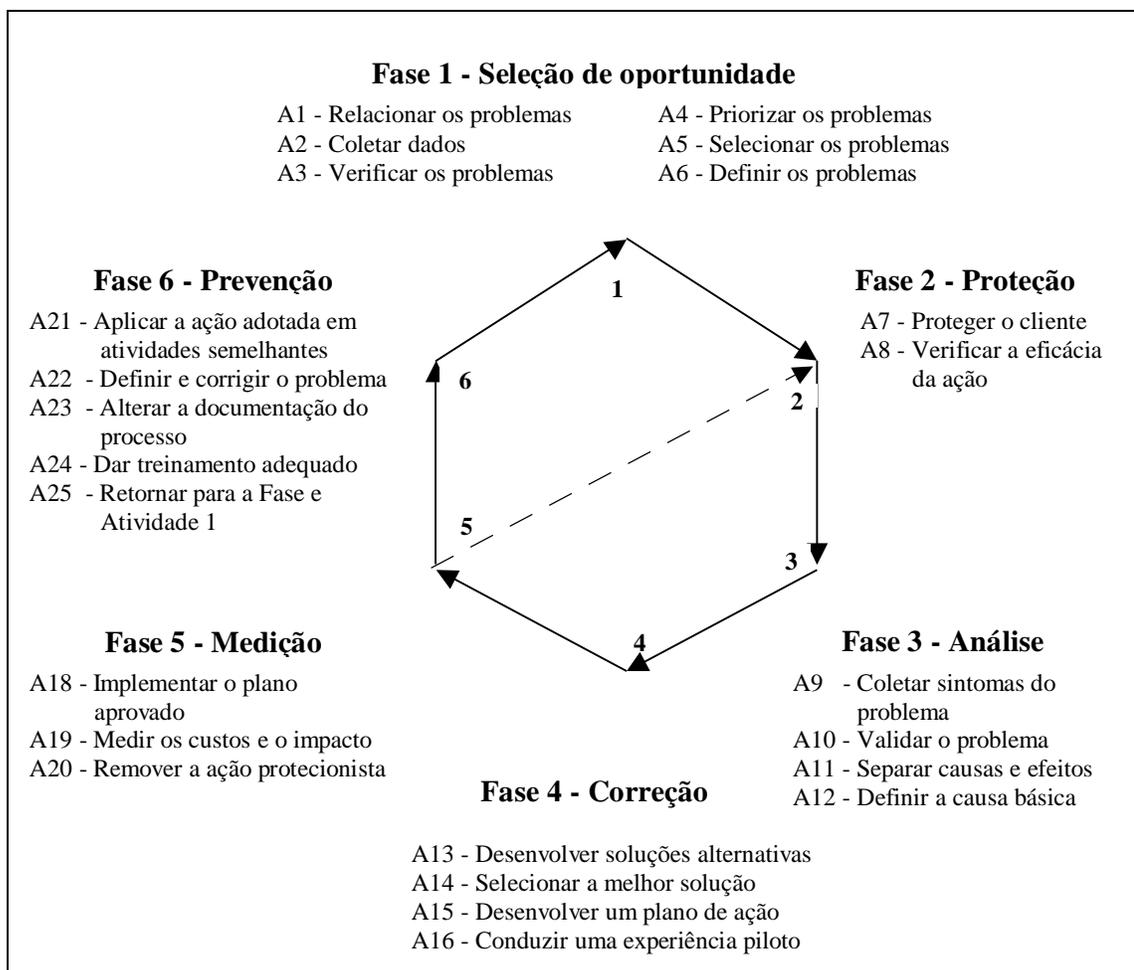


Figura 6: Ciclo de oportunidades

Fonte: Harrington, 1993, p. 244 (adaptado pelo autor)

2.3.6 Qualificação do processo

Harrington (1993, p. 247) estabelece que “dispor dos melhores processos empresariais deve ser o objetivo de todos, mas precisamos ter certos marcos, ao longo do caminho, para mostrar que estamos progredindo”. Portanto, é isso que a qualificação de processos empresariais faz, ou seja, ela estabelece os marcos para que as equipes de aperfeiçoamento possam avaliar o progresso obtido até um determinado momento.

Nível	Condição	Descrição
6	Desconhecido	Condição do processo não foi determinada.
5	Entendido	O projeto do processo está entendido e o processo está operando de acordo com a documentação.
4	Eficaz	O processo é medido sistematicamente, a agilização é iniciada e as expectativas do cliente final são cumpridas.
3	Eficiente	O processo é agilizado e está mais eficiente.
2	Isento de erros	O processo é altamente eficaz (isento de erros) e é mais eficiente.
1	Classe internacional	O processo atingiu o padrão internacional e continua a melhorar.

Figura 7: Níveis de qualificação de um processo

O autor especifica, conforme Figura 7, até seis níveis para determinar a qualificação de um processo. Esses níveis levam a equipe de aperfeiçoamento de processo empresarial de um grau desconhecido da condição do processo até a mais alta classificação dentro dos padrões estabelecidos:

Diz o autor que todos os processos empresariais são considerados no nível 6 até que a metodologia de aperfeiçoamento seja aplicada. À medida que o processo é aperfeiçoado, ele progride de forma lógica até atingir o nível 1.

De acordo com a metodologia de APE, o único padrão aceitável é a perfeição dos processos empresariais. Os trabalhos de melhoria não devem parar antes de atingir a perfeição. Mesmo quando o processo se tornar o melhor da espécie, é necessário continuar a melhorá-lo, porque as pessoas mudam, os sistemas mudam e as necessidades dos clientes mudam. Por esses motivos, o processo precisa mudar e melhorar sempre, continuamente, conclui o autor.

2.4 Os componentes fundamentais

Esta seção apresenta uma síntese dos componentes que constituem a base de sustentação das duas abordagens apresentadas: valor para os clientes, os processos-chave e as equipes de processos.

2.4.1 Valor para os clientes

Por que uma empresa existe? Para que serve? Segundo Hammer (1997, p. 85), a resposta contemporânea mais adequada e útil é a de que a “empresa existe para criar valor para o cliente”. Assim entendido, todos os recursos de uma empresa precisam ser direcionados para essa finalidade.

Mas o que é um cliente? Para o citado autor, no ambiente cada vez mais complexo de hoje, “clientes são pessoas cujo comportamento a empresa deseja influenciar, proporcionando-lhes valor”. As empresas de bens de consumo, por exemplo, têm pelo menos dois tipos de clientes: os consumidores, que adquirem e utilizam os produtos da empresa; e os comerciantes, que compram seus produtos para revendê-los. No primeiro caso, a empresa deseja influenciar o consumidor de forma que utilize os seus produtos. No outro, quer que o comerciante compre seus produtos, coloque-os em um local de destaque, na prateleira, e promova-os com propaganda.

Como, então, as empresas influenciam o comportamento do cliente? A resposta mais adequada é “criando valor para eles”. Valor, neste caso, não é sinônimo de produto ou serviço, embora freqüentemente envolva um ou ambos. No contexto deste estudo, valor “significa uma solução para o problema do cliente”, seja para atender a uma necessidade, seja para satisfazer um desejo do cliente (HAMMER, 1997, p. 86).

Acrescenta Hammer (1997, p. 87) que as empresas devem observar que os clientes nem sempre articulam ou manifestam com antecedência o valor que exigem de uma empresa, embora, normalmente saibam muito bem reconhecê-lo quando o vêem. Assim, a verdadeira inovação implica prever as oportunidades de atender às necessidades latentes e de solucionar problemas que os próprios clientes talvez não percebam que têm.

Outro aspecto importante a ser observado, enfatiza o autor, trata-se da missão da empresa orientada para o cliente, devendo essa estar em sintonia com os tempos atuais, pois à medida que os clientes, e não os fornecedores, prevalecem na economia global, as empresas não podem se dar ao luxo de orientar seu foco para dentro, ou seja, para os problemas internos, devendo, neste contexto, concentrar todos os recursos e energias na criação de valor para o cliente que, afinal, é a fonte de receita da empresa. Não obstante a “obviedade e aparente ausência de controvérsias associadas a esse princípio, na verdade ele é reconhecido apenas ocasionalmente e raramente é seguido” diz Hammer (1997, p. 87).

Existem outros princípios que estão assimilados pela maioria dos gerentes, executivos e economistas de hoje, como por exemplo: “a missão de uma empresa é criar valor para o acionista”; ou “o negócio é levantar e alocar capital escasso”; ou ainda, “uma empresa existe

para oferecer emprego aos seus funcionários”. Esses princípios, na visão do autor antes citado, acabam sendo inúteis, porquanto não oferecem instruções para a ação capazes de motivar o sistema produtivo em sua direção.

Segundo Hammer (1997, p. 88), “ninguém, exceto os gerentes de investimento, chega cedo ao trabalho por estar ansioso para enriquecer os acionistas”; porém, quando o motivo é a “criação de valor para o cliente” (estar a serviço de um igual), este é enriquecedor e enobrece o espírito, uma vez que o trabalho visto como uma forma de servir aos outros vai além do benefício egoísta. Portanto, elaborar a missão da empresa como “um estímulo a criar valor, servir ao cliente e mudar o mundo” pode ser um poderoso incentivo ao desempenho extraordinário e uma forte motivação no âmbito da organização.

2.4.2 Processos-chave

“As atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave” (DAVENPORT, 1994, p. 1).

Define-se processo empresarial, de acordo com esse contexto, como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas que cria uma saída de valor para o cliente” (HAMMER e CHAMPY, 1994, p. 24).

Para Harrington (1993, p. 10), processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Os processos utilizam os recursos da organização para gerar resultados concretos.

Segundo Davenport (1994, p. 6), uma orientação baseada em processos nos negócios envolve elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela. Assim, processo deve ser entendido como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Aprimorando esse conceito, o autor define processo como sendo “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados”, ou seja, uma estrutura para a ação.

A adoção de uma abordagem de processo significa, acima de tudo, a adoção do ponto de vista do cliente, ou seja, os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes, tornando-se o nível de satisfação do cliente com o produto do processo uma importante medida do processo (DAVENPORT, 1994, p. 8).

Quanto à definição dos principais processos de uma organização, aqui denominados processos-chave, Davenport (1994, p. 32-4) assinala que há grande controvérsia em torno do

número adequado. Essa dificuldade nasce do fato de que os processos são quase que infinitamente divisíveis. A maioria das empresas que adotou a orientação para processos identificou entre 10 e 20 processos-chave, sendo que o número adequado de processos reflete um intercâmbio entre a administração da interdependência dos processos e as medidas para que o âmbito do processo seja controlável, ou seja, quanto menor o número de processos e mais amplos forem, maior a possibilidade de integração entre eles e maiores os problemas para entendê-los, medi-los e modificá-los.

Para Hammer e Champy (1994, p. 97-8), os processos de uma empresa correspondem às atividades empresariais típicas, sendo que uma boa forma de se denominarem os processos é por meio de nomes que expressem os seus estados inicial e final. Esses nomes devem indicar todo o trabalho realizado entre o seu início e conclusão, como por exemplo:

Desenvolvimento de produtos: do conceito ao protótipo.

Vendas: do prospecto ao pedido.

Atendimento de pedidos: do pedido ao pagamento.

Atendimento: da consulta à resolução.

Davenport (1994, p. 34) sugere que, qualquer que seja o número de processos identificados, o processo de identificação deve ser visto como exploratório e interativo e, para evitar confusão, deve-se elaborar um mapeamento dos processos que permita uma visualização do fluxo de trabalho da empresa.

Uma vez identificados e mapeados os processos, decidir quais precisam ser reformulados e em que ordem devem ser atacados é uma importante decisão a ser tomada, já que nenhuma empresa consegue reformular, simultaneamente, todos os seus processos-chave. Tipicamente, as organizações usam três critérios para ajudá-las na escolha, de acordo com Hammer e Champy (1994, p. 101). O primeiro é o grau de disfunção: que processos são mais problemáticos? O segundo é a importância: que processos exercem mais impacto sobre os clientes da empresa? O terceiro é a exequibilidade: quais os processos da empresa que são, no momento, mais suscetíveis de serem redefinidos com sucesso?

A reformulação dos processos identificados é implementada pelo “proprietário do processo” que tem por responsabilidade, de acordo com Hammer (1997, p. 68), três grandes áreas: projeto, treinamento e defesa.

O proprietário do processo, conceitua o autor, trata-se do “gerente do departamento” que passou a assumir esse novo papel e tal indivíduo deve preocupar-se em garantir “não a concretização das tarefas de um departamento, mas sim a realização bem-sucedida de um processo completo, de ponta a ponta”. Na verdade, toda equipe envolvida em um processo

precisa ter alguma propriedade sobre ele e compartilhar a responsabilidade pelo sucesso de seu resultado, todavia é na pessoa do “proprietário do processo” que essa responsabilidade se localiza com mais precisão (HAMMER, 1997, p. 67).

Quanto ao projeto do processo, o proprietário do processo tem a responsabilidade de oferecer à equipe o conhecimento completo do processo para que esta possa realizá-lo. Assim, criá-lo e mantê-lo, como também encontrar e planejar a melhor forma de atender às demandas e queixas dos clientes e ainda desenvolver produtos constituem responsabilidades primeiras do proprietário do processo para depois, então, garantir a sua melhor continuidade.

Para Hammer (1997, p. 69), o projeto do processo deve ocorrer em uma estrutura de princípios, os quais podem ser assim sintetizados:

1. O projeto do processo precisa ser orientado para o cliente de forma a criar o tipo de valor que os clientes desejam. Perguntas, como as que se seguem, ajudam o proprietário do processo a encontrar respostas tanto em relação aos clientes existentes quanto aos clientes em potencial para a definição do projeto:
 - O que o processo realmente oferece aos clientes?
 - Quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo resultado do processo?
 - Com que rapidez precisam dele?
 - Que grau de flexibilidade e precisão é necessário?
2. O desejo da empresa é que o processo tenha um bom desempenho, portanto, é necessário definir “bom” com precisão, de forma mensurável, direta, que seja entendida por todos os envolvidos e que se relacione com o próprio trabalho das pessoas. Essas medidas devem atender às exigências dos clientes, como também satisfazer as necessidades da empresa no que se refere à lucratividade, retorno sobre o ativo, crescimento etc.. “Quebrar para satisfazer ao cliente não é uma estratégia viável”, diz o autor. Assim, o proprietário do processo precisa equilibrar as necessidades do cliente com as da empresa e criar um projeto que satisfaça aos dois.
3. Um acompanhamento contínuo das exigências e capacidades tecnológicas do cliente para que se possam explorar novas oportunidades é outra responsabilidade de que o proprietário do processo não pode se descuidar. Para realização dessas tarefas, a comunicação contínua com o cliente, o *benchmarking* tanto de concorrentes quanto de outras empresas, a participação ativa da equipe executora do processo, principalmente quanto à discussão de problemas e percepções são,

entre outros, alguns mecanismos empregados no intuito de cumprir tal responsabilidade.

4. Atualização do processo, que se pode dar de formar incremental ou radical. O reprojeto incremental significa mudar o processo a fim de eliminar os problemas que o dificultam a alcançar o nível de desempenho necessário, seja alterando as atividades improdutivas, seja alterando as formas de execução de uma tarefa. Já o reprojeto radical requer a substituição do processo existente por outro inteiramente novo, considerando que mudanças drásticas no ambiente podem resultar na obsolescência do atual processo. Nessas circunstâncias, a mudança incremental no projeto do processo mostra-se ineficaz para manter a empresa competitiva. O esquema da Figura 8 ilustra esse ciclo contínuo e interminável de melhoria do processo.

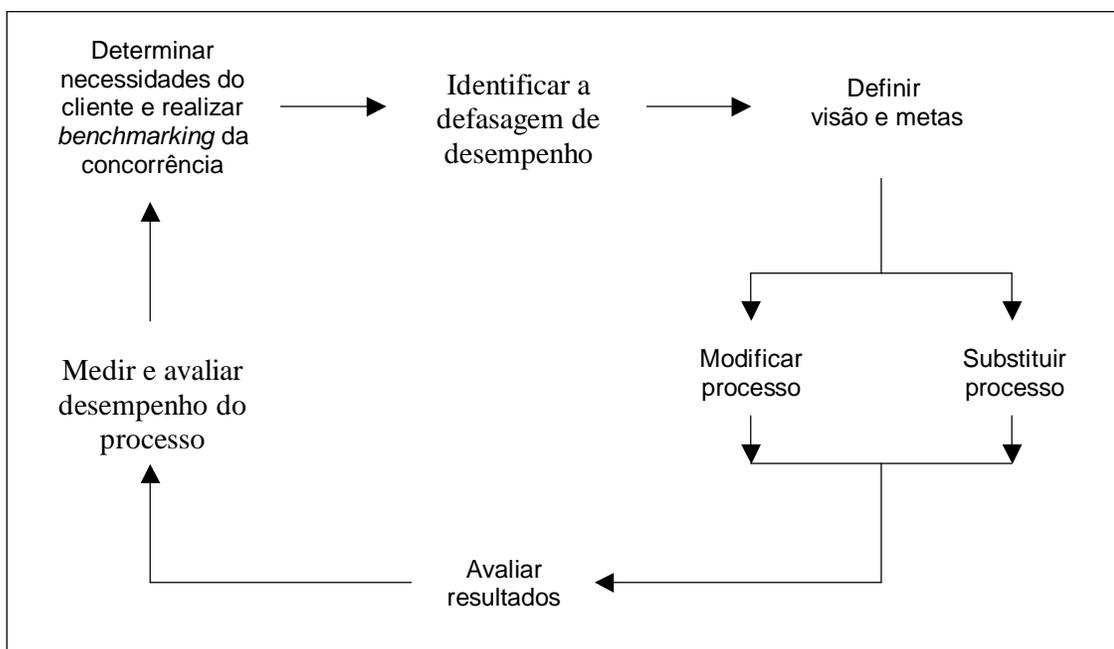


Figura 8: Ciclo de melhoria contínua de processo

Fonte: Hammer, 1997, p. 72

2.4.3 As equipes de processo

As empresas, ao adotarem a orientação para processos, na verdade estão reagrupando o trabalho antes decomposto em tarefas. Segundo Hammer e Champy (1994, p. 51), uma vez reestruturado o trabalho, a forma lógica de organizar os seus executantes são as equipes de processo, que se constituem em “grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar

um processo inteiro”. Uma maneira simples de visualizar essas equipes consiste em reunir, em um único local da empresa, um grupo de pessoas, antes disperso por toda organização, em diferentes departamentos, que ficará responsável pela realização de um trabalho completo, ou seja, um processo, visando à geração de um produto ou serviço. As equipes de processo precisam, em grande parte, ser autogeridas (HAMMER E CHAMPY, p. 91).

Para Wellins, Byham e Wilson (1994), uma equipe autogerenciável “é um grupo de colaboradores responsáveis por *todo* um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo”. Os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades, ou seja, eles são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios.

Em todas as fases da implementação da organização orientada para processos, o trabalho em equipe (*team-work*) é considerado de vital importância, tendo grande influência no sucesso dessa abordagem. A própria visão processual ou horizontal da empresa, já citada em itens anteriores, implica relações interdepartamentais em que um grupo ou time realiza o processo.

Na era Taylor⁵, a unidade primordial do desempenho de trabalho era o indivíduo. Taylor e outros acreditavam que, quanto mais isolado o trabalhador, mais eficiente era o desempenho da tarefa. As equipes de trabalho já foram amplamente estudadas por pesquisadores, em termos da produtividade, motivação e satisfação dos trabalhadores. Os resultados a que chegaram são de que as equipes trabalham melhor porque combinam funções múltiplas numa unidade, permitindo a adaptação a condições mutáveis, dentro do ambiente de trabalho (DAVENPORT, 1994, p. 113-4).

Marx (1998, p. 22) afirma que a visão de Taylor e de Ford⁶ é, fundamentalmente, no trabalho individualizado. O trabalho em grupo foi prática por eles desaconselhada, com base em suas próprias experiências como gerentes industriais, pois, para esses autores, o trabalho

⁵ Frederick W. Taylor, engenheiro, desenvolveu, no início do século XX, um conjunto de princípios, aos quais deu o nome de Administração Científica. Atacou o desperdício e a improvisação das indústrias americanas, estudando o trabalho de cada operário, analisando-o, decompondo-o e racionalizando-o através do estudo dos tempos e movimentos para estabelecer um método que constituísse a melhor maneira possível para a sua execução (TAYLOR, 1978).

⁶Henry Ford, industrial norte-americano. É um dos grandes personagens do início do automobilismo. Em 1899 participa como sócio minoritário na *Detroit Automobile Company* e começa a investigar a possibilidade de fabricar um automóvel comercializável. Cria sucessivamente a *Henry Ford Company* e a *Ford Motor Company*, onde inicia a fabricação de carros em série. Introduz inovações tanto no campo da mecânica como no da gestão: vendas a prazo, fomento da exportação, divisão do trabalho, sistema de retribuição por prêmios etc. Publica uma obra, *Filosofia do Trabalho*, na qual expõe seus princípios.

em grupo traria os vícios de um padrão anterior, de cunho artesanal, o qual foi denominado por Taylor de “iniciativa-incentivo”. Neste padrão, a produtividade do trabalho em grupo acabaria por ser influenciada fortemente pelo trabalhador mais lento dentro do grupo, uma vez que não havia métodos de trabalho únicos e padronizados e a remuneração era baseada em resultados dos grupos e não dos indivíduos isoladamente.

Portanto, baseando seu raciocínio no princípio de que todo trabalhador está interessado em aumentar sua remuneração e de que esse critério necessita de clareza e individualização, para Taylor, o trabalho em grupo deixa de ser uma alternativa viável por encobrir as diferenças individuais, tanto de habilidades potenciais como de esforço efetivamente realizado, conclui o autor.

Ao revés da organização clássica do trabalho, a organização orientada para processos preconiza fortemente o trabalho de equipe como uma de suas características fundamentais, pois as equipes de empregados têm autonomia para decidir sobre o que fazer e como fazer o trabalho sob sua responsabilidade. A prática tem mostrado que, na configuração do trabalho por processos, os empregados estão mais próximos do trabalho real da sua unidade de negócio e têm conhecimentos, informações e perspectivas próprias que podem contribuir para os resultados da empresa, principalmente quando desenvolvem um trabalho conjunto, cooperativo e somam seus recursos. Tem mostrado também que, por intermédio de equipes de todos os tipos e níveis, os empregados resolvem problemas, aperfeiçoam processos, desenvolvem produtos e até mesmo se autogerenciam e fazem o negócio funcionar, efetivamente.

Entre as características distintivas das equipes autogerenciáveis citadas por Wellins, Byham e Wilson (1994), destacam-se:

- compartilhamento de diversas funções de gerenciamento e liderança;
- planejamento, controle e melhoramento dos próprios processos de trabalho;
- definições de objetivos e supervisão do próprio trabalho;
- realização de análise crítica do seu desempenho como equipe;
- elaboração, negociação e coordenação dos orçamentos junto a outros departamentos;
- definição de treinamentos necessários ao desenvolvimento da equipe;
- seleção de integrantes;
- definição de padrões de qualidade dos produtos e serviços.

Para Drucker (2002, p. 27), essas equipes são compostas por integrantes que os denominou de “trabalhadores do conhecimento” (o profissional). Assim, outra exigência que se impõe, por estes novos tempos, é saber lidar com esses profissionais. “No século XX, valia uma máxima: o funcionário precisa do emprego mais do que a empresa precisa do funcionário”, prevalecendo, nesse ambiente, a administração do tipo “comando-e-controle”, enfatiza o autor. Entretanto, isso não é mais verdadeiro, pois, atualmente, apenas 15% da mão-de-obra, nos Estados Unidos, trabalham no “chão de fábrica”; o restante, que constitui a maioria, é composto de trabalhadores do conhecimento.

Nesse contexto, o referido autor afirma que uma das prioridades que se impõe aos executivos é ganhar a guerra do talento, o que significa atrair e manter, nas equipes, pessoas talentosas, motivadas a trabalhar em determinada organização porque se identificam com os seus projetos e querem encontrar na organização oportunidade de aprender e desenvolver-se profissionalmente, ainda que seja para ganhar menos.

De acordo com Hammer e Champy (1994, p. 55), outro fator que agrega valor à gestão por processo é que o trabalho se torna mais satisfatório, uma vez que as equipes obtêm de seu trabalho uma sensação maior de conclusão, fechamento e realização. As equipes “de fato executam um serviço inteiro – um processo ou um subprocesso – que, por definição, produz um resultado com o qual alguém se importa”.

Segundo Davenport (1994, p. 219), o trabalho em equipe proporciona o desenvolvimento de aspectos que se revertem em benefícios, tanto para o indivíduo quanto para a equipe e a organização:

- os participantes aprendem a ouvir-se mutuamente e questionam os pressupostos tácitos de forma a ampliar as perspectivas individuais e da equipe;
- utilização do tempo para a geração de novos valores, identificação e melhoria de processos de trabalho e desenvolvimento da dinâmica de grupo;
- percepção da cultura das diferentes unidades funcionais; e
- a equipe aprende a trabalhar e se divertir junto.

Com o desenvolvimento dessas habilidades, são esperados os seguintes resultados, em curto espaço de tempo, especifica o autor:

- produção não só de um plano de trabalho como também o desenvolvimento de uma forte identidade e coesão grupais;
- reformulação de perspectivas e valores;
- criação de novas capacidades e comportamentos;

- dedicação à visão da organização e confiança em sua capacidade de trabalhar em conjunto e cooperativamente;
- clientes mais satisfeitos.

CAPÍTULO 3

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO MODELO DE GESTÃO

Este capítulo apresenta uma breve síntese sobre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), nos aspectos de organização e gestão. Enfoca o Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD), por se tratar da unidade orgânica objeto do presente estudo de caso. Portanto, para contextualizar referida empresa, o capítulo está estruturado nas seguintes seções: a primeira seção apresenta a empresa sob os aspectos de criação, missão, estrutura organizacional e gestão estratégica; a segunda discorre sobre o DOD nos seus aspectos institucionais e papel que exerce no contexto da gestão estratégica e operacional da Embrapa; e a terceira e última seção apresenta o modelo de organização em implantação no referido Departamento.

3.1 A Embrapa

Criada em 7 de dezembro de 1972, em resposta aos estudos sobre o desenvolvimento brasileiro, realizados no final da década de 60 e início da de 70, os quais indicaram a necessidade de fortalecer e reestruturar o sistema de pesquisa agropecuária do país. A instalação e posse da primeira Diretoria ocorreram em 26 de abril do ano seguinte. Vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento, tem por missão básica “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável⁷ do agronegócio⁸ brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade” (EMBRAPA, 1998, p. 15). Para o cumprimento dessa missão são observadas as políticas governamentais e expectativas do mercado, relacionadas com o agronegócio brasileiro.

Segundo a Lei de criação, entre suas funções básicas, compete à Embrapa executar pesquisas agropecuárias e coordenar o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, do qual faz parte integrante juntamente com as organizações estaduais de pesquisa agropecuária, universidades e entidades do setor privado. Tem por responsabilidade, além de executar um amplo programa de pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio brasileiro, a transferência das tecnologias que desenvolve aos setores produtivos do país.

⁷ Desenvolvimento sustentável. Compreende os arranjos político, sócio-econômico, cultural, ambiental e tecnológico que permitem satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras (EMBRAPA, 1998).

⁸ Agronegócio. O conceito engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos, tais como: o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços (EMBRAPA, 1998).

Para a realização desse trabalho de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D), a Embrapa conta com trinta e sete Centros de Pesquisa, três Serviços e quinze Unidades Centrais conforme visualiza o organograma da Figura 9. Está presente em quase todos os Estados da Federação e nas mais diferentes condições ecológicas. Para chegar a ser uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical, a empresa investiu sobretudo no treinamento de recursos humanos, possuindo hoje 8.530 empregados, dos quais 2.045 são pesquisadores, 47% com mestrado e 49% com doutorado, operando um orçamento da ordem de R\$ 660 milhões anuais (<http://www.embrapa.br/embrapa.htm>).

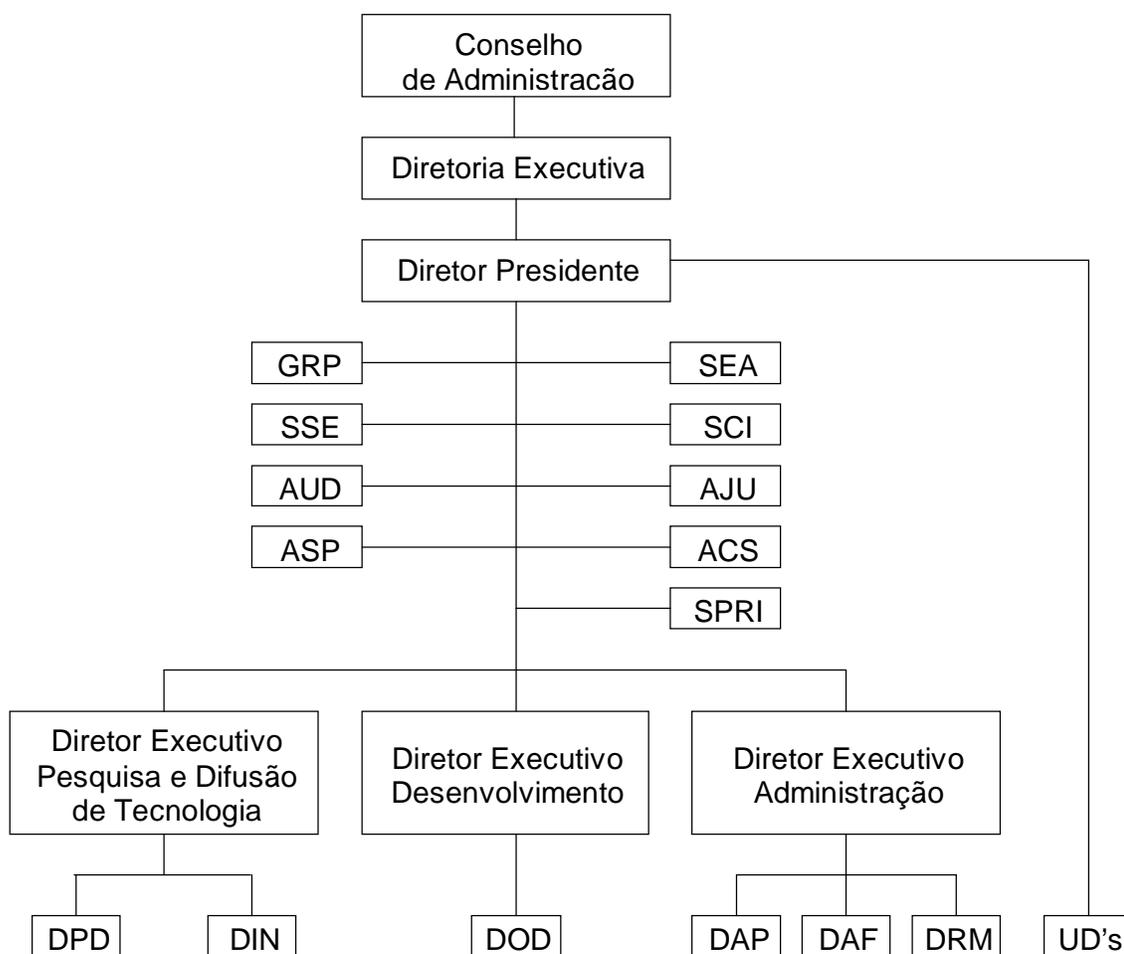


Figura 9: Organograma da Embrapa

Fonte: <<http://www.embrapa.br/embrapa.htm>>

Conselho de Administração Diretoria Executiva

Diretor Presidente

GPR – Gabinete do Presidente

SEA – Secretaria de Administração Estratégica
SSE – Secretaria de Apoio aos Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária
SCI – Secretaria de Cooperação Internacional
SPRI – Secretaria de Propriedade Intelectual
ACS – Assessoria de Comunicação Social
ASP – Assessoria Parlamentar
AJU – Assessoria Jurídica
AUD – Assessoria de Auditoria Interna
DPD – Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
DTI – Departamento de Tecnologia da Informação
DOD – Departamento de Organização e Desenvolvimento
DAP – Departamento de Administração de Pessoal
DAF – Departamento de Administração Financeira
DRM – Departamento de Administração de Materiais e Serviços
UDs – Unidades Descentralizadas

Desde a sua criação até o presente momento, a Embrapa tomou importantes decisões estratégicas as quais foram responsáveis pela configuração administrativa e gerencial que deu suporte ao funcionamento da empresa ao longo desse período. A seguir é apresentada uma síntese das principais decisões (EMBRAPA, 1998):

- nos primeiros anos de sua existência, a Embrapa adotou, como modelo institucional, a criação e implantação de centros nacionais de pesquisa por produtos; implantou um amplo programa de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos; e fortaleceu a infra-estrutura física de pesquisa, principalmente de laboratórios;
- durante a década de 80, o esforço da empresa foi direcionado para a adoção dos princípios de planejamento estratégico, como resposta às alterações nos ambientes social, político e institucional do país, como também às mudanças em paradigmas científicos e tecnológicos e em processos de planejamento e gestão empresarial;
- para o período de 1988-92, implantou o I Plano Diretor, cujo objetivo principal foi o de modernizar sua gerência e explicitar sua atuação como instituição alavancadora de desenvolvimento;
- a partir de 1995, deu início à implantação de projetos estratégicos com vistas a estruturar e dar consistência ao seu modelo gerencial vigente;

- em 1997, definiu sua política global de administração, focada em três segmentos: pesquisa e desenvolvimento, negócios tecnológicos e comunicação empresarial;
- para o quinquênio 1999-2003, elaborou o III Plano Diretor, com o objetivo de orientar, estrategicamente, a empresa nesse período, visando vencer novos desafios provocados pelas mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial, principalmente com a globalização dos mercados econômicos.

O III Plano Diretor da Embrapa define a missão, a visão, os objetivos e as estratégias, em conformidade com as grandes transformações econômico-sociais por que passa o país e com as diretrizes de políticas do governo federal, destacando-se as seguintes: globalização com abertura de mercado, importância do meio ambiente, reforma do estado brasileiro, demanda do consumidor e revolução tecnológica.

Como meio de assegurar que as ações da empresa convergissem apropriadamente para a realização de sua missão e visão, conforme explicitadas no III PDE, formulou-se o Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (MGE), tendo como fundamentação teórica o método *Balanced Scorecard*⁹. O MGE procura focalizar os esforços da Embrapa nas competências essenciais e nos objetivos estratégicos para os quais a organização deve direcionar sua atenção e recursos, possibilitando à empresa atingir com mais efetividade sua visão e missão. O modelo permite ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva acompanhar, em termos estratégicos, a implantação do III PDE e tem os seguintes objetivos:

- operacionalizar a implantação e apoiar a gestão dos planos estratégicos: Plano Diretor da Embrapa (PDE) e Plano Diretor das Unidades (PDU), onde estão explicitadas a missão, as diretrizes e metas de cada uma das unidades da empresa;
- atuar como agente integrador dos vários instrumentos de gestão (Planos Anuais de Trabalho – PAT, Sistema Embrapa de Planejamento – SEP, Sistema de Informações Gerenciais – SIGER, Sistema de Avaliação de Unidades – SAU e Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Trabalho – SAAD/RH), implantados na empresa como principais instrumentos da mudança organizacional;
- apoiar o processo de transformação organizacional da empresa.

O exercício de formulação e implementação do MGE conta com ampla participação de empregados de Unidades Centrais e Descentralizadas. De acordo com a metodologia

⁹ *Balanced Scorecard* (BSC), definido pelo seu criador como “um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”. O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

utilizada, os empregados são incentivados a sugerir estratégias por meio das quais a visão e os objetivos possam ser alcançados permitindo, assim, o engajamento de todos na trajetória da empresa. Delineando os processos prioritários e essenciais para o funcionamento da organização, cada indivíduo percebe e entende como sua atuação contribuirá para a realização da missão e dos objetivos organizacionais.

O MGE consubstancia a visão e a estratégia da empresa a partir de um conjunto de objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores de desempenho, que servem de base para sua gestão, como também possibilitam o monitoramento e os ajustes necessários, durante a implementação dessas estratégias. Além disso, o modelo vincula metas institucionais com metas setoriais, de equipes e pessoais, criando um comprometimento maior entre empregados e gerência.

Segundo o documento (EMBRAPA, 1998) fazem parte do MGE os seguintes componentes estratégicos: missão, visão, temas estratégicos, perspectivas organizacionais, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, iniciativas e ações estratégicas, cujas definições, no âmbito da empresa, são as seguintes :

- **missão:** expressa a razão de ser da organização, define seus produtos, serviços, mercados e clientes a serem atendidos;
- **visão:** é uma declaração que identifica uma imagem ou um estágio de desenvolvimento que a organização espera alcançar em um determinado momento futuro;
- **tema estratégico:** é uma intenção expressa pela organização devidamente alinhada à missão e à visão e que se materializa a partir dos objetivos estratégicos a ela vinculados;
- **perspectivas organizacionais:** são aspectos típicos de um sistema organizacional que precisam ser gerenciados, visando ao desenvolvimento da empresa, de forma integrada e equilibrada;
- **objetivo estratégico:** representa um conjunto de atividades e ações estratégicas que a organização precisa executar, em determinado tempo e velocidade, de forma a concretizar a sua visão;
- **indicador de desempenho:** são medidas ou métricas utilizadas para se verificar o quanto da estratégia está sendo realizada.
- **iniciativa estratégica:** é o conjunto de ações necessário ao alcance dos objetivos estratégicos. Pressupõe-se que cada um dos objetivos estratégicos será alcançado

no momento em que o conjunto de iniciativas a eles vinculado for executado e os resultados decorrentes impactarem a organização.

A missão, a visão, os valores, os objetivos corporativos e as diretrizes estratégicas estão definidos, no âmbito da Embrapa, no III PDE e para cada um dos Centros de Pesquisa, no respectivo PDU.

Finalmente, sintetiza o documento (EMBRAPA, 1998): “se o Plano Diretor (PDE e PDU) aponta o destino da empresa e de suas unidades de pesquisa e desenvolvimento, o Modelo de Gestão Estratégica (MGE) indica o caminho a ser percorrido pela administração, os recursos a serem utilizados, as iniciativas e a ações estratégicas a serem implementadas.”

O Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa está representado na Figura 10.

3.2 O Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD)

3.2.1 Aspectos institucionais

De acordo com o organograma da Figura 9 e Regimento Interno da Empresa, a estrutura básica da Embrapa compreende as unidades da administração superior, que forma a sua sede administrativa em Brasília-DF, e as unidades descentralizadas formadas por centros de pesquisa e serviços espalhados em todo o território nacional.

O DOD é uma unidade técnico-administrativa da Administração Superior da Embrapa, subordinada à Diretoria de Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia. A competência básica do Departamento abrange dois grandes segmentos de atuação: desenvolvimento institucional e desenvolvimento de pessoas, no âmbito da empresa, devendo, para tanto, propor, planejar, coordenar, orientar, normatizar ou executar políticas e ações relacionadas a esses dois segmentos.

3.2.2 O DOD e a gestão estratégica

Conforme foi dito anteriormente, a adoção da gestão por processo, no âmbito da Embrapa, foi uma decisão estratégica da sua diretoria, como forma de viabilizar o alcance da visão definida pela empresa, qual seja: “ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela excelência de sua contribuição técnico-científica, capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica, capacidade de oferecer soluções adequadas para a sociedade e estrutura leve e ágil concentrada na atividade-fim” (EMBRAPA, 1998).

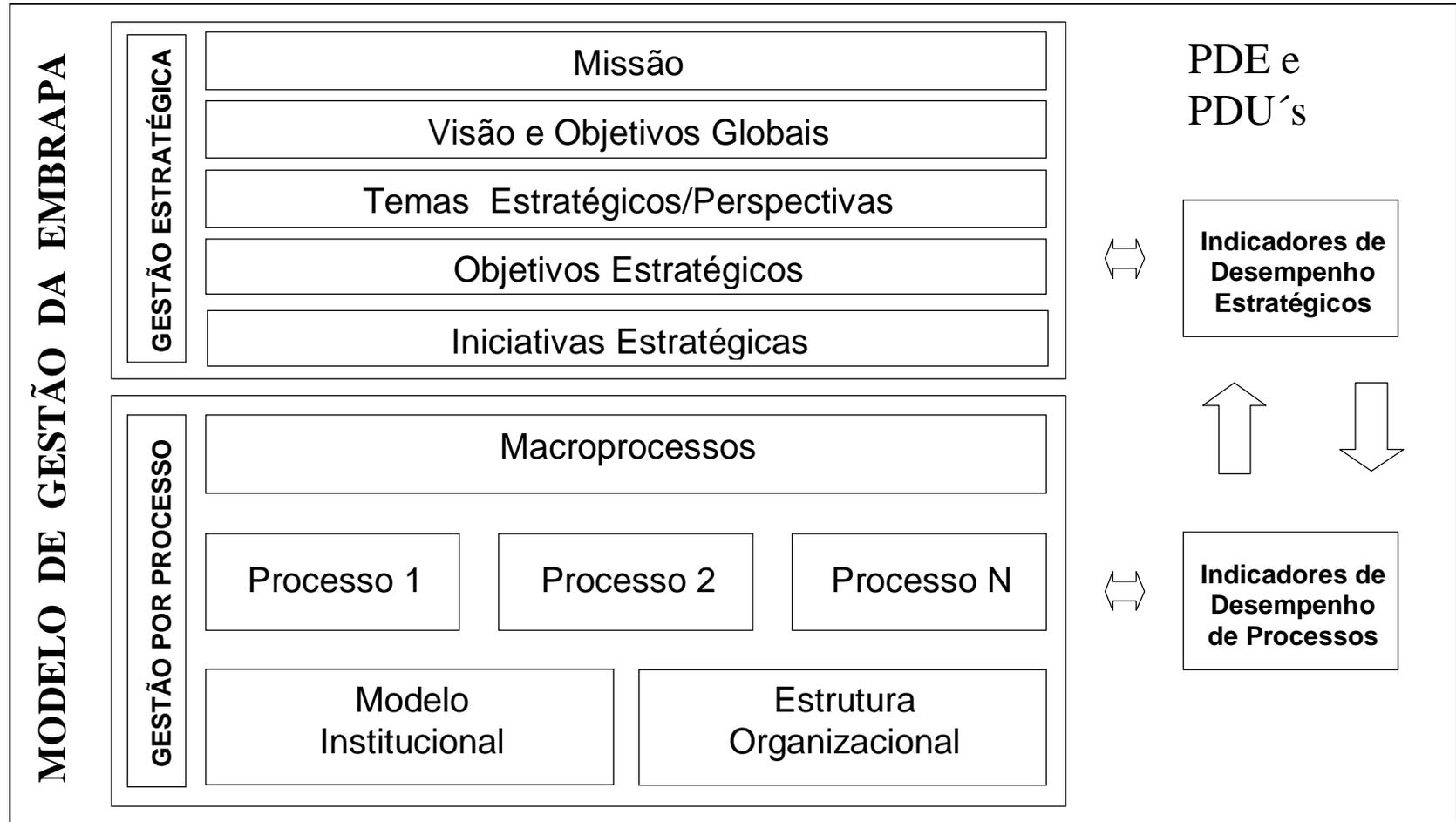


Figura 10: Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (MGE)

Fonte: Embrapa, 2001

Segundo o documento “Proposta de Novo Paradigma de Gestão do DOD”, em função de suas atribuições regimentais, o Departamento está diretamente envolvido no item da visão da empresa que prevê “estrutura leve e ágil concentrada na atividade-fim”. Para dar operacionalidade a esse aspecto da visão, o DOD está testando formas e ferramentas de trabalho que proporcionem agilidade e racionalidade às operações da empresa focadas em resultados e nos clientes. A gestão por processo, por conseguinte, é uma experiência piloto no âmbito do DOD que, como estratégia gerencial, resolveu definir e testar metodologias e instrumentos de ação, primeiramente no âmbito do próprio Departamento para, num segundo momento, transferir a tecnologia desenvolvida e o *know how* adquirido às demais unidades da empresa, criando, assim, condições favoráveis em direção àquela visão.

Relacionada diretamente a valores da empresa explicitados no III PDE, essa estratégia viabiliza a prática dos seguintes valores: (EMBRAPA, 1998)

- **criatividade**: “cultivamos e premiamos a criatividade”;
- **eficiência e eficácia**: “desenvolvemos nossas ações com foco na obtenção de resultados e soluções, com custos compatíveis e competitivos”;
- **estratégia**: “planejamos o futuro posicionando estrategicamente nossos recursos e capacidades”;
- **ética**: “estamos comprometidos com a honestidade e a conduta ética, valorizando o ser humano e tratando todos os grupos da sociedade com a devida atenção”;
- **foco no cliente**: “procuramos atender às especificidades das demandas do cliente, seguindo os princípios de qualidade total”;
- **liderança**: “incentivamos liderança em geração, adaptação e transferência de tecnologia”; e
- **trabalho em equipe**: “apoiamos equipes que abordam os problemas de modo holístico, atentas para as implicações finais de seu trabalho”.

As diretrizes do III PDE relacionadas com “Capital Humano” e “Modelo Institucional e Sistema de Gestão” constituem a essência do novo modelo de gestão do DOD, já que os empregados do Departamento, coletivamente, são os responsáveis pela proposição e implementação das mudanças organizacionais.

No tocante à diretriz Capital Humano, a estratégia do DOD vem dar operacionalidade aos seguintes itens explicitados no citado documento de ação gerencial: (a) valorizar mudanças de comportamento, motivação e comprometimento; e (b) implementar ações que criem um ambiente de inovação e criatividade.

A adoção de uma gestão fundamentada em princípios da qualidade total (foco no cliente, estruturação por processos e avaliação de resultados acoplada a sistemas de recompensas), como também a promoção da racionalização e fusão de estrutura e atividades por meio da terceirização, automação e informatização, constituem estratégias de ação do DOD no sentido de concretizar a diretriz estratégica da empresa relacionada com Modelo Institucional e Sistema de Gestão.

O instrumento de ação gerencial para viabilizar a implementação do III PDE é o MGE-Corporativo (Modelo de Gestão Estratégica). No âmbito do MGE, o DOD tem duas atribuições fundamentais:

- a primeira refere-se à gestão global do processo MGE em toda a empresa, devendo, para tanto, propor melhorias e ajustes e prover suporte metodológico ao tema gestão estratégica;
- a segunda atribuição decorre da responsabilidade que o Departamento tem pela gerência dos objetivos estratégicos: OE-15 – Aumentar a efetividade dos processos de P&D, gerenciais e administrativos; OE-18¹⁰ – Desenvolver e incorporar competências para atender as necessidades estratégicas da Embrapa; e OE-19¹¹ – Elevar a motivação e a assistência dos recursos humanos, valorizando a eficiência e a criatividade.

A estruturação do DOD por processos é a própria essência do OE-15, que contempla ações no sentido da implementação da gestão por processo, no âmbito da empresa, e, como tal, faz parte da maioria dos MGEs das Unidades Descentralizadas e do MGE Corporativo.

A participação ativa dos empregados do DOD no processo coletivo de elaboração de um novo modelo de gestão e o conseqüente envolvimento dos mesmos na implementação das propostas cria um clima organizacional favorável à motivação dos empregados, tão logo percebam a oportunidade de serem “autores” dos destinos do Departamento, e não meros “atores” do processo de mudança.

Adicionalmente, os macroprocessos propostos no novo modelo de gestão foram definidos em perfeita sintonia com os resultados esperados para os três objetivos estratégicos que estão sob a responsabilidade do DOD, criando, assim, a possibilidade real de uma ação efetiva para executar as iniciativas estratégicas associadas a esses três objetivos estratégicos.

¹⁰ Co-gestão com o Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

¹¹ Co-gestão com o Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

3.2.3 O DOD e a gestão operacional

Tendo como referencial o documento de apoio metodológico à implantação da Gestão de Processos na Embrapa, elaborado pelo DOD, esta seção apresenta uma breve descrição do modelo em implantação, no âmbito do Departamento. Trata-se de uma experiência piloto cujo objetivo é a formação de *know how* que possibilite ao Departamento a replicação do modelo nas diversas unidades centralizadas e descentralizadas da empresa, devendo, cada unidade, tão-somente adequá-lo às suas especificidades.

A implantação da gestão por processo representa importante etapa para a viabilização do Modelo de Gestão Corporativo adotado pela Embrapa, o qual prevê a implantação de três processos básicos de gestão: o de gestão estratégica, o de gestão operacional e o de gestão institucional. A gestão estratégica engloba o exercício dinâmico de estar, permanentemente, compatibilizando missão, visão, objetivos e outros componentes estratégicos com o ambiente externo e interno da empresa, de forma a explorar novas oportunidades. A gestão operacional, segundo a definição do modelo, compreende o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das atividades, de forma sistêmica e integrada, onde o trabalho é organizado e dividido por processos. E, por sua vez, a gestão institucional preocupa-se com a arquitetura organizacional, com o mapeamento geográfico e a tipologia das unidades de negócios, com a forma de organização do trabalho e o respectivo apoio administrativo e operacional necessários.

Adotou-se a orientação por processo por ser uma tendência contemporânea de gestão das organizações e por apresentar melhores resultados, tanto para a organização, em termos de alocação dos recursos disponíveis, quanto para o cliente final, no sentido de ter as suas necessidades atendidas satisfatoriamente.

Assim, as organizações, ao se estruturarem por processos, procuram reagrupar suas atividades de forma a torná-las mais sistêmicas e interdependentes. A reestruturação do trabalho por processos implica a adoção de novos comportamentos, por parte de seus empregados, incluindo mudanças de valores, crenças e princípios em relação às práticas da organização. Os programas de treinamento devem enfatizar o desenvolvimento de competências dos indivíduos para que eles entendam não só o **como**, mas também o **por quê**, o **para quê** e o **para quem** de suas atividades.

No caso específico do DOD, o modelo de gestão por processo desenvolvido e em fase de implantação teve como ponto de partida as estratégias corporativas do Departamento, perfeitamente integradas aos componentes estratégicos previstos no MGE da empresa. A partir das estratégias corporativas, foram definidos os macroprocessos-chaves que dão suporte

ao Departamento, no cumprimento de suas competências regimentais. Dada a abrangência do escopo de cada macroprocesso e visando a sua operacionalidade, este foi desdobrado em diversos processos. O estágio seguinte consistiu no estabelecimento de critérios de priorização desses processos de forma a atender a meta estabelecida pela empresa. Selecionados os processos prioritários, o esforço do Departamento concentrou-se na formação da equipe responsável pelo processo e seleção do respectivo gerente (líder do processo). Finalmente, tiveram início os trabalhos de melhoria dos processos prioritários com o auxílio da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) desenvolvida pelo DOD. Todo o trabalho de modelagem e implantação dos processos selecionados contou com o suporte de tecnologia da informação.

O esquema da Figura 11 apresenta o modelo de gestão por processo em implantação no DOD.

3.3 O DOD e seus processos-chave

De acordo com os estudos realizados pela equipe do DOD, foram definidos, em consonância com as estratégias corporativas, competências regimentais e objetivos do Departamento, os seguintes macroprocessos e processos componentes:

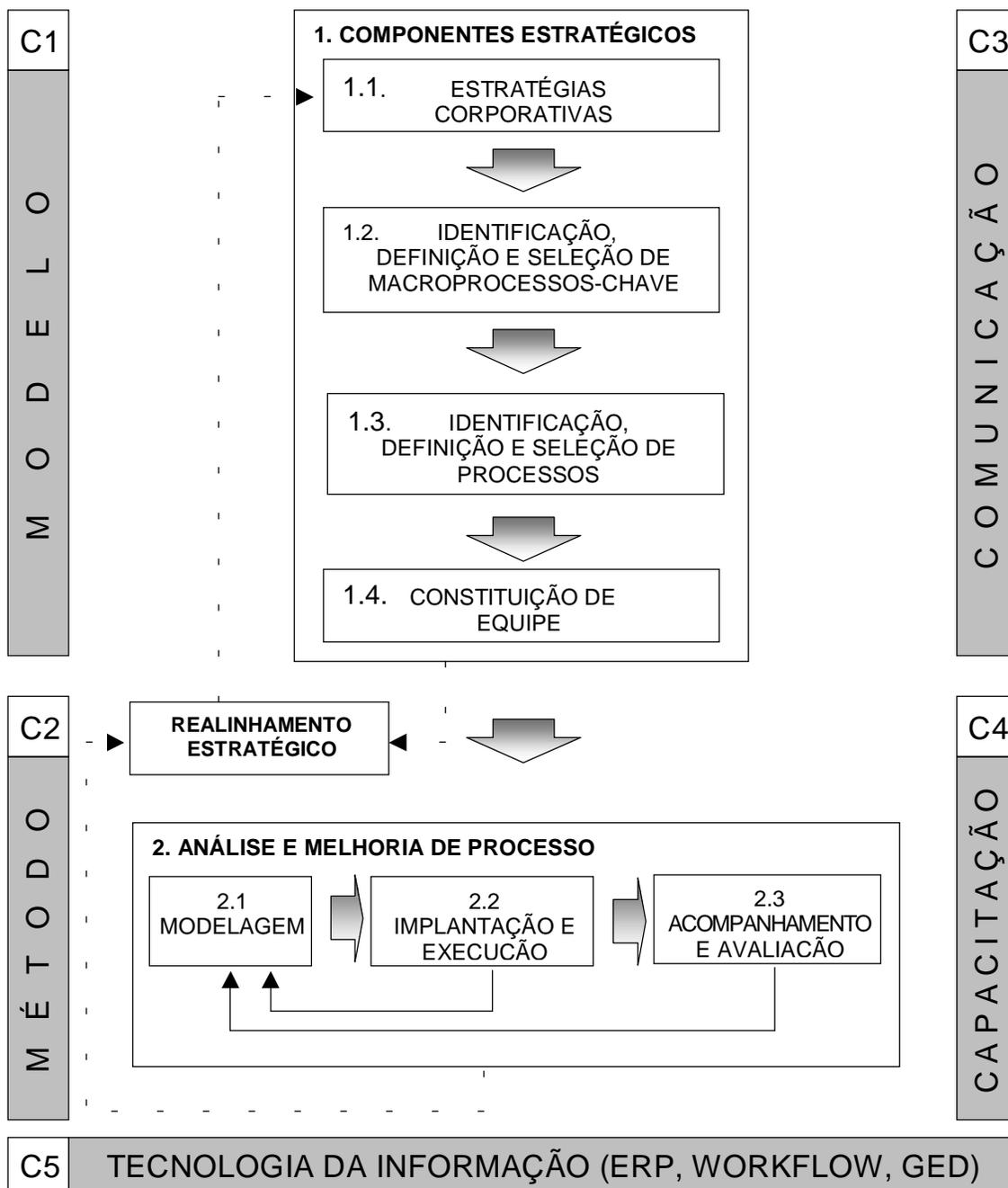
3.3.1 Macroprocesso: Gestão do Relacionamento com os Clientes (GRC)

Este macroprocesso tem por objetivo gerenciar, atender e monitorar o relacionamento com os clientes do DOD visando à satisfação das suas demandas.

Gerenciar, no contexto deste macroprocesso, consiste em identificar, diferenciar, interagir e personalizar o relacionamento com o cliente; e monitorar significa obter dados sobre a qualidade do relacionamento e indicar melhorias para os processos. O macroprocesso tem início a partir da identificação das demandas dos clientes ou de alguma oportunidade de negócio e finaliza após o atendimento ou a satisfação da demanda do cliente.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, este será organizado em três processos específicos, a saber:

- P1-Gerência do relacionamento;
- P2-Atendimento das demandas;
- P3-Monitoramento do relacionamento.



C – COMPONENTE DE APOIO

Figura 11: Modelo de gestão por processo

Fonte: Embrapa, 2001

3.3.2 Macroprocesso: Desenvolvimento de Competências (MDC)

Este macroprocesso objetiva capacitar os empregados nas competências essenciais e necessárias à viabilização das ações estratégicas da empresa, desenvolvendo uma postura de geração, sistematização e compartilhamento de conhecimentos.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, será necessário o desenvolvimento dos seguintes processos:

- P1-Pós Graduação;
- P2-Capacitação Continuada;
- P3-Treinamento de Curta Duração no Exterior;
- P4-Gestão de Estágio;

3.3.3 Macroprocesso: Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)

Este macroprocesso tem por objetivo criar, aprimorar, consolidar, adotar, disseminar, operar e melhorar, continuamente, métodos de organização do trabalho, incluindo: a) reestruturação organizacional; b) identificação, análise e melhoria de processos; c) construção de sistemas e elaboração de normas; d) adoção e disseminação de critérios melhorados de gestão.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, será necessário o desenvolvimento dos seguintes processos:

- P1-Organização e Divisão do Trabalho nas Unidades;
- P2-Normatização dos Processos;
- P3-Integração Externa para Melhoria da Gestão e Gerência.

3.3.4 Macroprocesso: Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)

Este macroprocesso tem por objetivo gerenciar as metas qualitativas do MGE Corporativo junto aos Gerentes de Objetivos Estratégicos, assessorando a integração de ações e recursos para cumprir as metas e os direcionamentos estratégicos explicitados no PDE.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, será necessário o desenvolvimento dos seguintes processos:

- P1-Gerenciamento do MGE Corporativo;
- P2-Acompanhamento da Implementação do MGE.

3.3.5 Macroprocesso: Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)

Este macroprocesso objetiva propor, implantar e avaliar instrumentos de análise e aferição do desempenho individual e de equipe, no âmbito da Embrapa, visando otimizar a contribuição de cada empregado para os resultados da Unidade e da Embrapa, como também fornecer informações para o sistema de gestão de pessoal da empresa.

Adicionalmente, este processo deve tratar do suporte metodológico e avaliar os instrumentos elaborados com base na aplicação dos mesmos aos empregados do DOD.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, será necessário o desenvolvimento de três processos:

- P1-Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH);
- P2-Promoção
- P3-Qualidade de vida

3.3.6 Macroprocesso: Administração do DOD (ADM)

Este macroprocesso tem por objetivo o gerenciamento de ações e atividades a serem implementadas pelo Departamento, por meio do planejamento, da execução, do acompanhamento e da avaliação das mesmas, no processo de administração do Departamento, com o estabelecimento de cronograma físico-financeiro, visando atender aos objetivos departamentais e manter um alto nível de satisfação dos clientes internos e externos.

Para o alcance do objetivo do macroprocesso, será necessário o desenvolvimento dos seguintes processos:

- P1-Gestão do DOD;
- P2-Gestão do PAT;
- P3-Gestão do SIGER;
- P4-Gestão do Orçamento;
- P5-Gestão da Documentação;
- P6-Gestão do Patrimônio;
- P7-Gestão do Fundo Fixo;
- P8-Saídas a Serviço;
- P9-Controle de Frequência;
- P10-Relatórios Gerenciais;

O esquema da Figura 12 visualiza os macroprocessos e processos definidos pelo DOD.



Figura 12: Macroprocessos/Processos do DOD

Fonte: Embrapa, 2001

3.4 A gerência dos processos e das pessoas

Uma vez definidos os macroprocessos e processos componentes necessários ao funcionamento do DOD, a etapa seguinte compreendeu a seleção e nomeação dos respectivos gerentes, ou seja, cada macroprocesso e processo componente está sob a responsabilidade de um gerente, escolhido de forma seletiva, segundo critérios definidos coletivamente pelos empregados do DOD.

Portanto, a gestão do Departamento atualmente está sendo exercida por meio de colegiados, atuando em três níveis:

- no nível do Departamento, o colegiado é composto pelo Chefe do Departamento e pelos gerentes de macroprocessos;
- no nível de macroprocesso, o colegiado é formado pelo gerente do macroprocesso, juntamente com os gerentes dos processos que o compõem;
- no nível de processo, o colegiado é formado pela equipe, incluindo o gerente do processo e os respectivos colaboradores (empregados).

O esquema da Figura 13 visualiza a forma de gestão adotada pelo DOD.

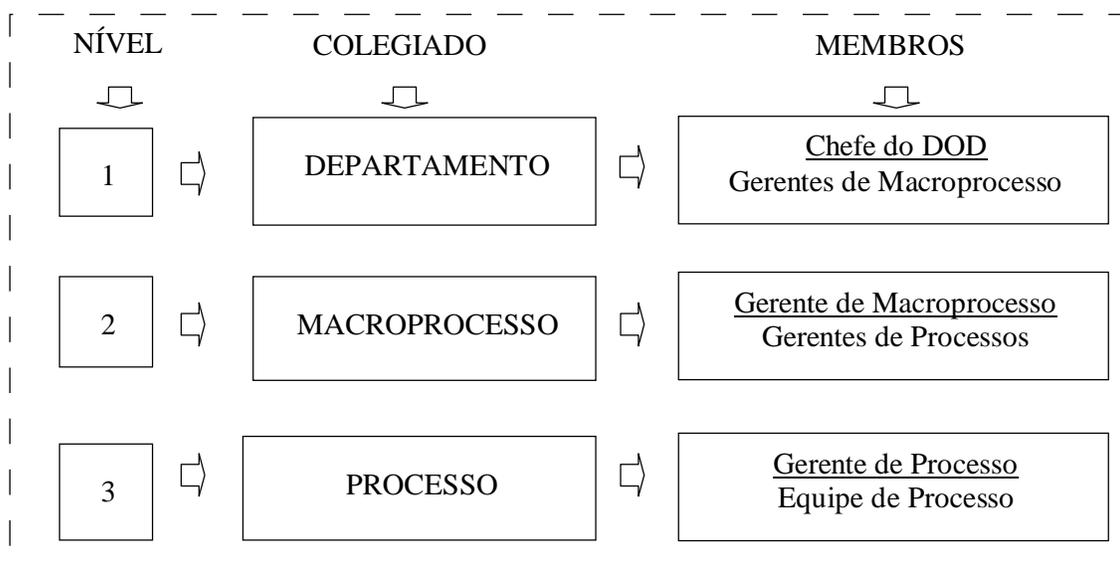


Figura 13: Forma atual de gestão do DOD

Fonte: Embrapa, 2001

O empregado designado para o papel sublinhado desempenha também a coordenação do colegiado em questão.

A proposta define que todos expedientes e decisões formais sejam assinados pelo coordenador e componentes do colegiado diretamente envolvidos no assunto. É, portanto, regra geral para a operação do colegiado a participação de todos ou da maioria, no processo decisório, constituindo-se em exceção a tomada de decisão somente pelo coordenador do colegiado.

No âmbito de cada processo, espera-se da equipe uma atitude pró-ativa no sentido de atender as demandas dos clientes com agilidade, racionalidade e qualidade. Por conseguinte, a autonomia de ação requerida da equipe será investigada sob a ótica de quatro aspectos: tomada de decisão, comunicação intra e inter equipes, relacionamento com clientes e integração de esforços do conjunto para a geração dos produtos e serviços sob sua responsabilidade.

CAPÍTULO 4

AUTONOMIA DAS EQUIPES DE PROCESSO

Este capítulo trata da autonomia de ação das equipes de processo.

Conforme explicitado no capítulo 1, o conceito de autonomia adotado no presente estudo abrange: o poder de decisão requerido de tais equipes para execução dos produtos e serviços sob sua responsabilidade; liberdade intelectual, profissional e de relacionamento dos membros da equipe no sentido de introduzir melhorias ou inovar os processos de trabalho, de forma a obter agilidade e racionalidade nas operações do DOD e atingir as condições ótimas para o cliente. Assim, a autonomia das equipes será verificada a partir de quatro aspectos: **tomada de decisão, comunicação intra e inter equipes, relacionamento com clientes e integração de esforços para a geração dos produtos e serviços do DOD.**

O método de investigação adotado no presente estudo compreendeu o levantamento e a análise da percepção do grupo de empregados do DOD, organizados em equipes de processo (ou macroprocesso), em relação à autonomia que o trabalho cotidiano requer dessas equipes para o atendimento das demandas dos clientes.

Nas seções seguintes será apresentado, primeiramente, o perfil das equipes de processo do DOD e, em seguida, cada um dos aspectos acima no que se refere a seu conteúdo, bem como os critérios de validação das opiniões utilizados no presente estudo. São também relatados os resultados do levantamento apresentados pelas equipes dos cinco macroprocessos estudados (MDC, MOT, MGE, MGP e ADM), cujos dados foram estratificados em dois grupos: por macroprocesso e no âmbito do DOD, possibilitando análises comparativas que proporcionem melhor compreensão do tema analisado. Quanto ao macroprocesso Gestão do Relacionamento com Clientes (GRC), este não foi abrangido pelo estudo, considerando que, no momento do levantamento de dados, a equipe responsável pelas ações inerentes ao macroprocesso ainda estava em fase de formação.

Cabe registrar que os resultados foram consolidados por macroprocesso, uma vez que os diversos processos que o compõem não estão, na prática, organizados segundo o planejamento apresentado no capítulo precedente, pois os trabalhos de implantação da gestão por processo tiveram início recentemente, sendo que esse curto espaço de tempo não foi suficiente para organizar todos os processos integrantes do desenho organizacional e, portanto, gerar respostas e conclusões nesse nível de agregação.

4.1 Perfil das equipes

Até a data de realização da presente pesquisa, o DOD contava com uma força de trabalho composta de trinta e seis pessoas, considerando, inclusive, a Chefia do Departamento, as quais foram organizadas em cinco grandes processos (macroprocessos):

- Desenvolvimento de Competências (MDC);
- Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT);
- Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE);
- Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP); e
- Administração do DOD (ADM).

Desse total, trinta e duas pessoas (89%) responderam à pesquisa. O perfil dos respondentes, segundo as variáveis levantadas, pode ser descrito a partir das seguintes características:

- seis pessoas (19%) exercem função gerencial, pois são gerentes de processo;
- doze pessoas (38%) são do sexo masculino, dezenove (59%) do sexo feminino e uma pessoa (3%) deixou de informar;
- três pessoas (9%) contam com o segundo grau completo, quatro (13%) estão freqüentando curso universitário e vinte e quatro pessoas (75%) têm curso superior. Dessas vinte e quatro pessoas de nível superior, treze também já freqüentaram programas de pós-graduação, sendo sete (22%) em nível de especialização e seis (19%) de mestrado;
- vinte e três pessoas (72%) contam com tempo de serviço entre um a doze meses no respectivo processo; cinco pessoas (16%) contam com mais de doze meses; e quatro pessoas (12%) abstiveram-se de responder.

Vale destacar, na equipe, as seguintes características: predominância de integrantes do sexo feminino; alto nível de escolaridade, pois 75% do grupo têm curso superior completo e 13% incompleto; e pouco tempo de serviço dos integrantes, já que a maioria dos respondentes conta com menos de doze meses de serviço no DOD.

A Tabela 1 apresenta, por macroprocesso, o perfil da equipe do DOD, considerando as quatro variáveis levantadas.

TABELA 1: Perfil das equipes de processo.

Macro-Processo	N	F.Gerencial		Sexo		Escolaridade					Tempo de serviço	
		Sim	Não	Mas.	Fem.	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	PG Especialização	PG Mestrado	Até 12 meses	Mais de 12 meses
MDC ¹²	12	3	9	2	10	2	1	3	3	2	8	2
MOT ¹³	7	1	6	3	4	-	-	3	2	2	5	1
MGE	5	2	3	2	3	-	1	1	1	2	3	2
MGP ¹⁴	3	1	2	-	2	1	-	1	1	-	2	-
ADM	5	-	5	5	-	-	2	3	-	-	5	-
DOD	32	7	25	12	19	3	4	11	7	6	23	5

Fonte: Dados primários, 2002

¹² MDC: 1 pessoa deixou de informar a variável “escolaridade” e 2 pessoas a variável “tempo de serviço”.

¹³ MOT: 1 pessoa deixou de informar a variável “tempo de serviço” no processo.

¹⁴ MGP: 1 pessoa deixou de informar a variável “sexo” e “tempo de serviço”

4.2 Tomada de decisão

A tomada de decisão é um aspecto importante para se analisar se há ou não autonomia de ação no contexto das equipes de processo.

Esse aspecto foi explorado pelas afirmativas de números 1, 2, 3, 6 e 8 do questionário de levantamento de dados cujo conteúdo das afirmativas compreendeu a seguinte formulação:

- a equipe tem autonomia para decidir sobre os assuntos de interesse do respectivo processo (item 1);
- a equipe tem autonomia para adequar os processos de trabalho de forma a atender as demandas dos clientes e os objetivos do Departamento (item 6);
- a equipe, ao tomar conhecimento de situações problemas, gera as propostas de solução, independentemente de solicitação (item 8);
- o ambiente organizacional estimula a equipe a tomar decisões visando atender as demandas dos clientes (item 2);
- a chefia superior apóia as decisões tomadas pela equipe de processo (item 3).

A partir das respostas dos integrantes das equipes de processo a esse conjunto de afirmativas, consideradas de forma agregada, foi possível caracterizar cada equipe no que se refere à autonomia de ação.

Para os efeitos deste estudo, convencionou-se que **“existe autonomia” no âmbito das equipes de processo, quando a opinião dos integrantes de cada equipe posicionar-se nos números 4 e 5 da escala de avaliação utilizada.**

Portanto, a autonomia de ação, no âmbito do DOD, envolvendo um total de 32 respondentes, ficou assim caracterizada, na opinião dos empregados e segundo as convenções estabelecidas no presente estudo:

- 58% do grupo estão convictos de que as equipes têm autonomia para decidir sobre os assuntos de interesse dos respectivos processos;
- 22% concordam que essa autonomia é mediana, ou seja, ela representa em torno de 50% dos casos, aproximadamente; e
- 20% dos respondentes compartilham da opinião de que as equipes possuem pouca ou quase nenhuma autonomia de decisão. Nesse caso, as principais decisões são tomadas pelo gerente do macroprocesso ou pela Chefia do DOD, dependendo de cada caso específico.

Estratificando o resultado do Departamento nos cinco macroprocessos em estudo, conforme mostra a Tabela 2, verifica-se que as equipes do MDC, MOT e MGP contam com

autonomia de ação para a maioria dos seus integrantes, pois o resultado apresentado por essas equipes traduz que 61% dos respondentes (em média) concordam com a afirmativa colocada sob a sua avaliação, ou seja, “as equipes têm autonomia para decidir sobre os assuntos de interesse do respectivo processo”. Do total, 19% (em média) manifestaram que essa autonomia é mediana, isto é, ela corresponde a cerca de 50% dos casos vivenciados no dia-a-dia pelas equipes; e 20% (em média) posicionaram-se em lugar da escala que traduz pouca ou quase nenhuma autonomia de ação. Para esse grupo, a autonomia limita-se à rotina institucionalizada de cada processo, sendo de responsabilidade do gerente do macroprocesso ou da chefia superior as decisões de situações emergenciais.

TABELA 2: Autonomia das equipes de processo.

Macroprocesso	N	Tem autonomia Necessária	A autonomia é mediana	Tem pouca ou nenhuma autonomia
MDC	12	58%	25%	17%
MOT	7	62%	18%	20%
MGE	5	75%	17%	8%
MGP	3	64%	14%	22%
ADM	5	29%	38%	33%
DOD	32	58%	22%	20%

Fonte: Dados primários, 2002

De acordo com os dados da Tabela 2, a equipe que apresentou melhores resultados quanto à questão da autonomia de ação foi a do MGE, pois 75% das respostas apresentadas pelos seus integrantes indicam liberdade de ação, inclusive para a tomada de decisão, no âmbito da equipe; 17% das respostas refletem que essa autonomia é mediana e os 8% restantes traduzem pouca ou quase nenhuma autonomia.

O número ou a frequência de situações que requer posicionamento dos integrantes de equipe, seja para a solução de problemas, seja para a tomada de decisão, é um parâmetro objetivo para se avaliar a autonomia de ação. Neste sentido, a maioria dos integrantes, isto é, 56% do Departamento manifestaram que o cotidiano da organização apresenta uma quantidade significativa de situações que demandam um posicionamento profissional. Contrariamente, apenas duas pessoas integrantes do macroprocesso MDC e uma do macroprocesso ADM registraram número ou frequência baixa ou muito baixa em relação à questão.

Em contraposição à autonomia de ação e com o propósito de se verificar a coerência da avaliação feita pelas equipes, foi colocada ao grupo outra questão, afirmando que “as

decisões no âmbito do processo são tomadas pelo respectivo gerente exclusivamente”. A essa afirmativa, a reação das equipes foi conforme descrição a seguir.

No DOD como um todo, 17 pessoas (53%) manifestaram posição contrária à afirmativa, ou seja, na opinião dessas pessoas, as decisões são tomadas pelas respectivas equipes, podendo ou não contar com a participação do gerente do macroprocesso; 6 pessoas (20%) ratificaram o conteúdo da afirmativa, registrando que as decisões estão, de fato, concentradas no gerente do macroprocesso; e um terceiro grupo, composto de 9 pessoas (27%), manifestou uma posição mediana, isto é, as decisões são tomadas, em torno de 50% dos casos, aproximadamente, pelas equipes de processo ou pelo gerente do macroprocesso exclusivamente, dependendo do caso.

No nível de cada macroprocesso, as respostas a essa questão ficaram caracterizadas de acordo com a Tabela 3.

TABELA 3: As decisões são tomadas pelo gerente exclusivamente.

Macroprocesso	N	Concorda	Não concorda
MDC	12	25%	58%
MOT	7	14%	72%
MGE	5	40%	60%
MGP	3	-	33%
ADM	5	20%	40%
DOD	32	20%	53%

Fonte: Dados primários, 2002

A coluna “**concorda**” significa concordância com a afirmativa, ou seja, as decisões no âmbito do processo são tomadas pelo respectivo gerente, exclusivamente; e a coluna “**não concorda**” significa que o ato de decidir está sendo praticado pelas equipes de processo. A diferença percentual apresentada em cada macroprocesso para completar o total de cada equipe refere-se às pessoas que se posicionaram medianamente em relação à questão.

Ainda, para o aprofundamento do estudo relacionado com o aspecto “tomada de decisão”, foi identificado o **nível de conhecimento** do participante em relação aos princípios básicos da gestão por processo, como foco no cliente, criação de valor, trabalho em equipe, parceria orgânica etc., pois a compreensão desses princípios contribui para a adoção de um comportamento pró-ativo e, por conseguinte, dotado de autonomia para a resolução de problemas e tomada de decisão.

O resultado extraído da opinião dos integrantes dos cinco macroprocessos em estudo encontra-se registrado na Tabela 4.

TABELA 4: Nível de conhecimento do integrante da equipe.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	-	-	6	5	1
MOT	7	-	-	1	4	2
MGE	5	-	-	1	3	1
ADM	5	1	1	2	-	1
MGP	3	-	-	1	1	1
DOD	32	1	1	11	13	6

Fonte: Dados primários, 2002

Examinando, conjuntamente, os resultados apresentados na Tabela 4 (nível de conhecimento do participante) com aqueles da Tabela 2 (autonomia de ação das equipes), verifica-se uma relação direta entre esses dois aspectos, pois as equipes que se posicionaram nos níveis de conhecimento “alto” e “muito alto” foram também as que apresentaram melhores valores relativos em termos de autonomia. O inverso também é verdadeiro, sendo que o resultado pode ser observado na equipe do macroprocesso ADM, que registrou o menor percentual relacionado com a autonomia de ação e também foi a única equipe que declarou possuir integrantes com nível de conhecimento relacionado com os princípios da gestão por processo nas posições “baixo” e “muito baixo”.

Outra questão importante e diretamente relacionada ao fator em estudo diz respeito ao **nível de compreensão** do integrante da equipe sobre o tipo de organização que o DOD deseja alcançar, com a adoção da gestão por processo. A clareza da “visão” que a organização pretende atingir, como também o compartilhamento dessa informação, são fundamentais para se obter adesão e comprometimento da equipe.

Questionadas sobre essa visão, as equipes apresentaram as seguintes respostas: 13% responderam que o nível de compreensão está entre baixo e muito baixo; 28% são de opinião de que esse nível é mediano; e 59% afirmaram que o nível de compreensão que possuem sobre o tipo de organização que o DOD deseja alcançar é plenamente satisfatório, posicionando sua avaliação nos níveis alto e muito alto.

Tais resultados refletem que a maioria dos integrantes de equipes compreende para onde o DOD está indo e essa consciência é de suma importância para a unidade do grupo, principalmente para a formação de um sentimento de auto confiança que dê suporte à tomada de decisão.

As equipes de macroprocesso MGE e MGP não apresentam integrantes com nível de compreensão baixo ou muito baixo, sendo que estes níveis estão presentes nas equipes MDC (1 pessoa), MOT (1 pessoa) e ADM (2 pessoas).

A Tabela 5 apresenta os resultados dos cinco macroprocessos abrangidos neste estudo.

TABELA 5: Nível de compreensão do integrante da equipe em relação à visão do DOD.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	1	-	4	5	2
MOT	7	-	1	1	3	2
MGE	5	-	-	1	2	2
MGP	3	-	-	1	1	1
ADM	5	1	1	2	-	1
DOD	32	2	2	9	11	8

Fonte: Dados primários, 2002

4.3 Comunicação intra e inter equipes

Para verificação do aspecto da comunicação, seja no âmbito da própria equipe, seja entre as diversas equipes de processo, o tema foi abordado pelas afirmativas de número 11, 12, 13, 14 e 19 do instrumento de levantamento de dados.

Esse grupo de questões envolveu afirmativas relacionadas diretamente ao assunto cujo conteúdo pode ser assim resumido:

- as equipes discutem entre si questões relativas aos processos de trabalho (item 11);
- há um compartilhamento de informações, experiência e conhecimento sobre o trabalho entre as equipes de processo (item 12);
- os assuntos de interesse da equipe de processo são discutidos aberta e livremente entre os seus participantes (item 19);
- no âmbito da equipe de processo são estimulados o diálogo, a participação e a inovação (item 13);
- as chefias em todos os níveis do Departamento são acessíveis à equipe de processo (item 14).

Portanto, considerando, agregadamente, as respostas dos integrantes das equipes de processo a esse conjunto de afirmativas, mapeou-se a percepção de cada equipe e do DOD como um todo quanto à comunicação (intra e inter equipes) visando à tomada de decisão sobre questões relativas ao respectivo processo, desenvolvimento da equipe, relacionamento interpessoal etc..

A mesma convenção adotada para análise do aspecto “tomada de decisão” foi utilizada para verificar a questão da comunicação, ou seja, **“existe comunicação”, no âmbito das equipes, que favoreça a tomada de decisão, quando a opinião dos integrantes de cada equipe posicionar-se nos números 4 e 5 da escala de avaliação utilizada.**

A partir desse contexto, a comunicação, no âmbito das equipes, dos cinco macroprocessos em estudo ficou caracterizada de forma agregada, conforme segue:

- dezesseis pessoas (50%) concordam que os integrantes discutem entre si os assuntos de interesse do processo, geram alternativas de solução, compartilham experiências de trabalho e promovem o desenvolvimento da equipe;
- outro grupo que congrega sete respondentes (22%) compartilha da crença de que essa comunicação é praticada medianamente, no âmbito do Departamento, ou seja, as afirmativas em torno do tema representam aproximadamente 50% da realidade vivenciada pelas equipes, no seu trabalho cotidiano;
- o terceiro grupo, composto de oito pessoas (25%), indica uma situação contrária em relação aos demais respondentes, compartilhando da opinião de que a comunicação intra e inter equipes não constitui prática presente no comportamento organizacional do DOD. E uma pessoa (3%) absteve-se de responder.

Estratificando o resultado do Departamento nos cinco macroprocessos em estudo, a comunicação intra e inter equipes ficou caracterizada conforme Tabela 6.

TABELA 6: Comunicação intra e inter equipes.

Macroprocesso	N	Existe comunicação Necessária	Existe de forma Mediana	Existe pouca ou quase nenhuma
MDC	12	47%	35%	18%
MOT	7	52%	14%	34%
MGE	5	72%	16%	12%
MGP	3	53%	27%	20%
ADM	5	32%	20%	48%
DOD	32	51%	23%	26%

Fonte: Dados primários, 2002

Esses resultados apresentam relação direta com o tema objeto do estudo, pois o que se verifica é que os valores relativos apresentados pelas equipes, nas questões de comunicação, mantêm correspondência com os resultados da Tabela 2, que trata das questões de autonomia de ação das equipes. Tanto neste quanto naquele aspecto, a equipe do MGE é a que apresentou melhores resultados e a equipe do macroprocesso ADM, que manifestou neste

aspecto pouca comunicação intra e inter equipes, foi também a que registrou os menores percentuais, quando o objeto da análise era autonomia de ação.

No rol de afirmativas sobre comunicação das equipes, foi inserida outra questão, independente daquelas acima agrupadas cujo conteúdo está relacionado com o contexto da comunicação, possibilitando, assim, análises comparativas visando ao aprofundamento do estudo.

A afirmativa levada para análise e avaliação das equipes foi a seguinte:

“A supervisão e o monitoramento das atividades no âmbito do processo são realizados pela própria equipe” (item 10 do questionário).

A premissa implícita nessa afirmativa é a seguinte: se a supervisão e o monitoramento das atividades, no âmbito do processo, são de responsabilidade da própria equipe, isto significa que a equipe é dotada de plena autonomia e, como tal, deve manter uma comunicação equilibrada entre seus integrantes para que possa exercê-la.

Do total de 32 respondentes, 5 pessoas (17%) não concordaram com o conteúdo da afirmativa; 15 pessoas (47%) tiveram uma posição mediana; e 12 pessoas (47%) concordaram com a situação descrita pela afirmativa.

No nível de cada macroprocesso, as respostas ficaram caracterizadas conforme Tabela 7.

TABELA 7: Supervisão e monitoramento realizados pela própria equipe.

Macroprocesso	N	Concorda	Concorda Medianamente	Não concorda
MDC	12	42%	25%	33%
MOT	7	29%	57%	14%
MGE	5	20%	60%	20%
MGP	3	67%	33%	-
ADM	5	20%	60%	20%
DOD	32	36%	47%	17%

Fonte: Dados primários, 2002

Nessa questão, apenas a equipe de macroprocesso MGP apresenta um percentual alto de concordância em relação à afirmativa, situando-se a maioria dos integrantes das equipes no nível mediano, ou seja, para este grupo a supervisão e o monitoramento das atividades não estão totalmente (ou pelo menos a maior parte dos casos) centrados nas equipes, e sim, em torno de 50% dos casos aproximadamente.

Coerentes com esses resultados, ao analisarem se os gerentes de macroprocessos atuam mais como “instrutores e facilitadores” da execução do trabalho do que como

“supervisores ou chefes tradicionais”, as equipes apresentaram respostas também situadas no ponto mediano da escala, reforçando, dessa forma, a posição manifestada na questão anterior.

A comunicação é um componente fundamental para promover interação entre os integrantes de uma equipe e a utilização equilibrada de *feedback* funciona como elemento integrador, motivador e fomentador de crescimento pessoal e profissional.

Portanto, para o aprofundamento do estudo sobre a comunicação intra e inter equipes de processo, foi levantado o “**grau de interação**” existente entre os integrantes da equipe e o “**uso de *feedback***” como instrumento para melhorar o desempenho e as relações interpessoais.

Com relação à interação, o resultado consolidado dos cinco macroprocessos em estudo apresentou os seguintes indicativos:

- dezessete pessoas (53%) avaliaram que o grau de interação existente entre os integrantes da equipe é alto ou muito alto, ou seja, a maioria manifestou a presença da prática das boas relações no cotidiano das equipes, capazes de promover integração, desenvolvimento da equipe e melhoria do desempenho e das relações interpessoais;
- onze pessoas (34%) opinaram que essa interação é mediana; e
- quatro pessoas (13%) responderam que, na prática, essa interação é baixa ou muita baixa.

A Tabela 8 traduz a opinião de cada equipe quanto ao grau de interação dos seus integrantes.

TABELA 8: Grau de interação entre os integrantes de equipe.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	-	1	5	3	3
MOT	7	-	1	2	3	1
MGE	5	1	-	1	2	1
MGP	3	1	-	-	1	1
ADM	5	-	-	3	2	-
DOD	32	2	2	11	11	6

Fonte: Dados primários, 2002

Quanto ao uso de *feedback*, como instrumento para propiciar o aumento da competência interpessoal e dentro de um contexto de relação de ajuda, o resultado apresentado também evidencia a existência de três grupos distintos:

- o primeiro grupo, composto de quatorze pessoas (45%), concorda que o uso do *feedback*, no âmbito das equipes, é intenso, ou seja, trata-se de uma prática institucionalizada pelas equipes;
- outro grupo, totalizando 9 pessoas (29%), posiciona-se no ponto central da escala de avaliação; e
- o terceiro grupo, formado por oito pessoas (26%), compartilha da opinião de que o uso do *feedback* intra e inter equipes é baixo ou muito baixo.

Os dados agregados por macroprocesso sobre o uso de *feedback*, no âmbito das equipes, estão apresentados na Tabela 9 e os resultados refletem que não há coesão do grupo em relação ao uso dessa técnica como instrumento de aprendizagem e melhoria das relações interpessoais, talvez pela ausência de um acordo explícito entre os integrantes para se institucionalizar esse mecanismo de desenvolvimento organizacional, no ambiente do Departamento.

TABELA 9: Uso de *feedback*.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC ¹⁵	11	2	1	4	3	1
MOT	7	-	3	-	3	1
MGE	5	1	-	1	1	2
MGP	3	1	-	-	1	1
ADM	5	-	-	4	1	-
DOD	31	4	4	9	9	5

Fonte: Dados primários, 2002

4.4 Relacionamento com clientes

Sincronizar as operações da empresa no sentido de atender as prioridades do cliente é uma estratégia que se constitui na principal característica das organizações orientadas para processos. Assim, manter um bom relacionamento com os clientes é condição essencial para que a equipe possa, continuamente, aprimorar os produtos e serviços a eles ofertados pela organização.

Neste contexto, o relacionamento com clientes foi explorado, no âmbito das equipes de processo, pelas afirmativas 15, 16, 21, 27 e 28 do questionário de levantamento de dados cujo, conteúdo compreendeu a seguinte formulação:

¹⁵ MDC: 1 pessoa deixou de responder ao item.

- a equipe mantém contato direto com os clientes (internos e externos), assumindo compromissos em termos de execução do trabalho, prazos de entrega etc. (afirmativa 21);
- a equipe de processo é receptiva à opinião dos clientes sobre os produtos e serviços que lhes são disponibilizados (afirmativa 16);
- os produtos e serviços disponibilizados pela equipe são de pleno conhecimento dos clientes (afirmativa 15);
- a principal preocupação da equipe de processo é a satisfação do cliente (afirmativa 27);
- a equipe de processo está convicta de que trabalha para seus clientes e não para seus chefes (afirmativa 28).

A divulgação dos produtos e serviços disponibilizados aos clientes, a receptividade da equipe quanto à opinião e às necessidades do seu público alvo e os compromissos assumidos, em termos de execução do trabalho e prazos de entrega, são ações que, por um lado, envolvem relacionamentos com clientes e, por outro, requerem uma postura dotada de autonomia para que a equipe possa implementá-las.

Portanto, as relações com clientes são verificadas a partir de um conjunto de afirmativas que possibilitam inferências sobre autonomia de ação. A partir da opinião dos integrantes de equipes de processo sobre o conteúdo das afirmativas colocadas sob a sua avaliação, pautaram-se os resultados apresentados nesta seção.

De forma semelhante à adotada para a consolidação dos resultados dos aspectos anteriores, para análise deste, convencionou-se também que **“existe relacionamento” efetivo entre as equipes de processo e os clientes internos e externos, que requer autonomia de ação das equipes de processo, quando a opinião dos avaliados posicionar-se nos números 4 e 5 da escala de avaliação utilizada.**

Os resultados apresentados a seguir consolidam, de forma agregada, as respostas dos integrantes das equipes de processo emitidas para cada uma das afirmativas que compõe o aspecto estudado, delineando, assim, no âmbito do DOD e de cada macroprocesso, a autonomia de ação requerida das equipes de processo para o efetivo relacionamento com os clientes, visando ao atendimento de suas demandas:

- vinte pessoas (62%) manifestaram que existe relacionamento efetivo com clientes internos e externos, demandando das equipes autonomia para a tomada de decisão, em termos de execução do trabalho, prazos e compromissos assumidos;

- sete pessoas (22%) compartilham da opinião de que esse relacionamento ocorre de forma mediana, ou seja, a situação representa em torno de 50% dos casos vivenciados pelas equipes;
- cinco pessoas (16%) são de opinião contrária em relação aos demais, quanto ao relacionamento com clientes, ou seja, para esse grupo o relacionamento com clientes é mínimo ou quase inexistente.

Os resultados agregados por macroprocesso encontram-se consolidados conforme Tabela 10.

No geral, todas as cinco equipes de macroprocesso em estudo evidenciaram manter relacionamentos com os clientes, em termos de contato direto, receptividade de suas opiniões, divulgação de produtos e serviços, assumindo, inclusive, compromissos de execução de trabalho, prazos de entrega, entre outros.

A equipe do macroprocesso MGP foi a que evidenciou concordância plena quanto à prática desse relacionamento, enquanto que a do macroprocesso ADM manifestou o menor percentual de concordância em relação à situação colocada sob sua avaliação.

TABELA 10: Relacionamento com clientes.

Macroprocesso	N	Concorda	Concorda medianamente	Não concorda
MDC	12	45%	32%	23%
MOT	7	43%	23%	34%
MGE	5	79%	21%	-
MGP	3	100%	-	-
ADM	5	40%	36%	24%
DOD	32	62%	22%	16%

Fonte: Dados primários, 2002

No conjunto de afirmativas referente ao relacionamento com clientes, há alguns aspectos que devem ser destacados.

O primeiro diz respeito à **“receptividade da equipe”** quanto à opinião dos clientes (internos e externos) sobre os produtos e serviços que lhes são disponibilizados.

Neste particular, todos os integrantes da equipe do macroprocesso MGP manifestaram que são receptivos à opinião e às sugestões dos clientes; em seguida vem a equipe do macroprocesso MGE, com quatro dos seus integrantes afirmando que essa receptividade é plena e um classificando-a como mediana.

O segundo aspecto a ser destacado refere-se à preocupação das equipes em relação à “**satisfação do cliente**”, ou seja, ao afirmar que a principal preocupação da equipe de processo é a satisfação dos clientes, as equipes MGP e MGE repetiram os mesmos resultados apresentados na questão anterior, mostrando, portanto, coerência nas suas opiniões.

O terceiro aspecto relaciona-se com uma das premissas básicas da organização orientada para processos, na qual os processos constituem um fluxo de agregação de valor para o cliente. Neste sentido, foi colocado aos integrantes de cada macroprocesso se a respectiva equipe “está convicta de que trabalha para seus clientes e não para seus chefes”.

No DOD, dos trinta respondentes, em média, vinte estão convictos de que trabalham no sentido de gerar valor para os clientes; cinco opinaram que essa convicção é mediana, ou seja, a crença da equipe não está claramente definida de que trabalha para os clientes; e o restante (cinco pessoas) compartilha da opinião de que não há essa convicção no âmbito das equipes.

A opinião das cinco equipes encontra-se na Tabela 11.

Finalmente, foi levantado o “**nível de conhecimento**” dos integrantes das equipes de processo em relação aos produtos e serviços disponibilizados aos clientes internos e externos, considerando que possuir um bom nível de conhecimento sobre os componentes e características que compõem o produto ou serviço, principalmente no que diz respeito a especificações técnicas, público-alvo, processo que é executado, procedimentos que são observados, prazos de execução ou entrega, custos envolvidos, assistência ou suporte técnico, entre outros, facilita o processo de comunicação e relacionamento com clientes.

TABELA 11: Convicção das equipes de processo.

Macroprocesso	N	Está convicta	A convicção é mediana	Não está convicta
MDC	12	58%	25%	17%
MOT	7	29%	43%	28%
MGE ¹⁶	4	80%	-	20%
MGP ¹⁷	2	100%	-	-
ADM	5	60%	20%	20%
DOD	30	65%	18%	17%

Fonte: Dados primários, 2002

Do total de trinta respondentes, a maioria (53%) classificou esse nível de conhecimento como “alto” ou “muito alto”, ou seja, para esse grupo, as equipes têm

¹⁶ MGE: uma pessoa deixou de responder ao item.

¹⁷ MGP: uma pessoa deixou de responder ao item.

conhecimento pleno dos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes. Para outro grupo, que corresponde a 41% do total, esse conhecimento foi classificado como “mediano”; e para um terceiro grupo, composto dos 6% restantes, o conhecimento que as equipes possuem sobre os produtos e serviços é “muito baixo”, ou seja, as equipes detêm pouca informação sobre os componentes e características inerentes aos produtos e serviços disponibilizados aos clientes.

A Tabela 12 apresenta o resultado encontrado nas cinco equipes estudadas.

TABELA 12: Nível de conhecimento da equipe sobre os produtos e serviços.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	-	-	7	4	1
MOT	7	-	-	4	-	3
MGE	5	-	-	-	4	1
MGP	3	-	-	1	1	1
ADM	5	2	-	1	2	-
DOD	32	2	-	13	11	6

Fonte: Dados primários, 2002

4.5 Integração de esforços para a geração de produtos e serviços do DOD

Trata-se do quarto e último aspecto relacionado com a autonomia das equipes, verificado neste estudo de caso.

A integração de esforços das equipes de processo para a geração dos produtos e serviços do DOD foi verificada a partir da disposição da equipe para assumir riscos; do envolvimento, integração e comprometimento com o trabalho; do cumprimento das regras de conduta estabelecidas pela própria equipe; e da postura profissional dos gerentes de processo.

Esse aspecto foi explorado pelas afirmativas 7, 9, 18, 22 e 24 do questionário de levantamento de dados, cujo conteúdo das questões compreende a seguinte formulação:

- a equipe de processo é integrada por empregados de diferentes processos, dentro do macroprocesso (item 22 do questionário);
- a equipe de processo tem disposição para assumir riscos (item 7 do questionário);
- os integrantes da equipe de processo sentem-se envolvidos, integrados e comprometidos com o trabalho (item 24 do questionário);
- os gerentes de processo atuam mais como instrutores e facilitadores da execução do trabalho do que como supervisores ou chefes (item 18 do questionário);
- as regras estabelecidas para o seu processo de trabalho são seguidas à risca pela equipe (item 9 do questionário).

Assim, a partir da opinião dos integrantes de equipes de processo sobre o conteúdo do conjunto de afirmativas levadas a sua análise é que foram extraídos os resultados que possibilitaram as diversas conclusões sobre a integração de esforços, no contexto da autonomia de ação das equipes.

A premissa que rege esse aspecto é a de que equipes integradas, comprometidas com o trabalho, que seguem regras de condutas e são adequadamente orientadas conquistam confiança e, por conseguinte, autonomia de ação.

A conclusão da avaliação desse aspecto segue a mesma regra adotada para os demais já descritos anteriormente, ou seja, **“existe integração de esforços”, no âmbito das equipes de processo, quando a opinião dos avaliados situar-se nos números 4 e 5 da escala de avaliação utilizada.**

Os resultados a seguir consolidam, de forma agregada, as respostas das diversas equipes que integram a estrutura do Departamento objeto deste estudo:

- do total de respondentes, dezoito pessoas (56%) afirmam que há integração de esforços, no âmbito das equipes, para a geração dos produtos e serviços demandados pelos clientes;
- sete pessoas (22%) afirmam que essa integração é mediana; e
- outras sete (22%) compartilham da opinião de que a integração de esforços percebida no âmbito das equipes é mínima ou quase inexistente.

Os resultados consolidados por macroprocesso encontram-se na Tabela 13.

TABELA 13: Integração de esforços.

Macroprocesso	N	Existe integração de esforços	A integração é mediana	Inexiste integração ou é mínima
MDC	12	41%	24%	35%
MOT	7	72%	11%	17%
MGE	5	64%	24%	12%
MGP	3	74%	13%	13%
ADM	5	26%	41%	33%
DOD	32	56%	22%	22%

Fonte: Dados primários, 2002

A equipe que apresentou mais evidências, em termos de integração de esforços, foi a do macroprocesso MGP, com 74% das respostas indicando positivamente nesse sentido. Em seguida, com 70% das respostas retratando que há integração de esforços de seus integrantes,

vem a equipe do macroprocesso MOT. A que apresentou o menor número de respostas nesse sentido foi a equipe do macroprocesso ADM.

Outra questão avaliada pelas equipes, com impacto direto sobre a integração de esforços, diz respeito ao reconhecimento e à valorização do trabalho da equipe pelo DOD.

Reconhecer e valorizar o trabalho desenvolvido pela equipe não só motiva como também contribui para elevar a auto-estima dos integrantes, refletindo positivamente sobre os resultados do trabalho. Nesse sentido, a reação das equipes à afirmativa “o trabalho da equipe é reconhecido e valorizado, no âmbito do DOD” (item 23 do questionário), foi a seguinte:

TABELA 14: Reconhecimento e valorização do trabalho de equipe.

Macroprocesso	N	Acredita que sim	Acredita medianamente	Acredita que é mínimo
MDC	12	8	3	1
MOT	7	3	2	2
MGE ¹⁸	4	1	2	1
MGP	3	2	-	1
ADM ¹⁹	4	1	1	2
DOD	30	15	8	7

Fonte: Dados primários, 2002

Com o propósito de aprofundar a investigação, foram levantadas mais três questões relacionadas com a integração de esforços: (a) o grau de motivação que leva os integrantes a buscar novas soluções e melhorias para os processos de trabalho; (b) o grau de motivação e confiança da equipe de processo para “quebrar regras” e “desafiar premissas antigas”; e (c) o entusiasmo e a disposição no âmbito do Departamento para a adoção de novos comportamentos alinhados às premissas da gestão por processo.

Quanto à motivação para inovar e introduzir melhorias aos processos de trabalho, os resultados apresentados pelas equipes encontram-se consolidados na Tabela 15.

Os números da Tabela 15 traduzem que 66% dos integrantes do Departamento estão motivados no sentido de inovar e introduzir melhorias que visem aprimorar os processos de trabalho. Enquanto que para 12% dos integrantes, essa disposição é baixa. E para o restante do grupo, que corresponde a 22% do total, essa motivação é mediana.

¹⁸ MGE: 1 pessoa deixou de responder ao item.

¹⁹ ADM: 1 pessoa deixou de responder ao item.

TABELA 15: Grau de motivação: inovação e melhoria dos processos.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	1	-	5	5	1
MOT	7	-	-	1	4	2
MGE	5	-	-	-	2	3
MGP	3	1	-	-	2	-
ADM	5	1	1	1	2	-
DOD	32	3	1	7	15	6

Fonte: Dados primários, 2002

Com relação à segunda questão, ou seja, o grau de motivação e confiança da equipe de processo para “quebrar regras” e “desafiar premissas antigas”, constatou-se que 12 pessoas (38%) estão orientadas nesse sentido; 10 pessoas (31%) opinaram que essa motivação é mediana; e outras 10 pessoas (31%) expressaram motivação baixa ou muito baixa.

A Tabela 16 apresenta os resultados registrados pelas cinco equipes.

TABELA 16: Grau de motivação: quebrar regras e desafiar premissas antigas

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	2	2	4	3	1
MOT	7	1	1	1	3	1
MGE	5	1	-	1	2	1
MGP	3	1	-	2	-	-
ADM	5	-	2	2	1	-
DOD	32	5	5	10	9	3

Fonte: Dados primários, 2002

Quanto à terceira questão, as equipes manifestaram que o entusiasmo e a disposição, no âmbito do Departamento, para a adoção de novos comportamentos alinhados às premissas da gestão por processo, apresentam-se da seguinte forma:

- treze pessoas (41%) responderam que esse entusiasmo é alto (6 pessoas) e muito alto (7 pessoas);
- oito pessoas (25%) manifestaram que o entusiasmo é mediano; e
- onze pessoas (34%) opinaram que é baixo (9 pessoas) e muito baixo (2 pessoas).

A Tabela 17 apresenta o resultado de cada equipe estudada.

TABELA 17: Entusiasmo e disposição para adoção de novos comportamentos.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	-	2	4	3	3
MOT	7	-	1	2	1	3
MGE	5	-	2	1	1	1
MGP	3	1	-	1	1	-
ADM	5	1	4	-	-	-
DOD	32	2	9	8	6	7

Fonte: Dados primários, 2002

Por último, com o intuito de verificar a percepção das equipes sobre o esforço da coordenação, no sentido de implementar o modelo de gestão por processo, obtiveram-se as seguintes respostas:

- 15 pessoas (47%) manifestaram que esse esforço é alto (10 pessoas) e muito alto (5 pessoas);
- 13 pessoas (41%) opinaram que o esforço é mediano; e
- 4 pessoas (12%) responderam que é baixo (2 pessoas) e muito baixo (2 pessoas).

A Tabela 18 apresenta o resultado das cinco equipes estudadas.

TABELA 18: Esforço da coordenação.

Macroprocesso	N	Resposta				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
MDC	12	-	1	5	6	-
MOT	7	1	1	2	1	2
MGE	5	-	-	2	1	2
MGP	3	1	-	-	1	1
ADM	5	-	-	4	1	-
DOD	32	2	2	13	10	5

Fonte: Dados primários, 2002

Finalmente, dos quatro fatores estudados para avaliar a autonomia de ação das equipes de processos, vale destacar os seguintes aspectos:

- a força de trabalho do DOD é constituída de 36 pessoas, das quais apenas 4 pessoas abstiveram-se de responder a pesquisa sobre autonomia de ação das equipes;
- a maioria das pessoas que compõem a força de trabalho do DOD (82%) é do sexo feminino;

- o alto nível de escolaridade da força de trabalho, já que a grande maioria (75%) possui curso universitário e outros 13% estão freqüentando escolas de ensino superior. Do total de pessoas graduadas, 54% também já freqüentaram programas de pós-graduação em nível de especialização e mestrado;
- o pouco tempo de serviço como empregado do DOD, pois quase que a totalidade dos integrantes de equipes (72%) conta com menos de doze meses de serviço;
- 58% dos integrantes de equipes estão convictos de que estas têm autonomia de ação necessária para decidir sobre os assuntos dos respectivos processos;
- a equipe dotada de menos autonomia é a do macroprocesso ADM;
- a maioria dos empregados do DOD (56%) manifestou que as decisões, no âmbito dos processos, são tomadas pelas respectivas equipes;
- dos 32 respondentes da pesquisa, apenas 2 manifestaram que o seu nível de conhecimento, em relação aos princípios básicos da gestão por processo (foco no cliente, criação de valor, trabalho em equipe, parceria orgânica etc.), é baixo ou muito baixo, sendo que a grande maioria possui um conhecimento em nível satisfatório considerado alto;
- esses mesmos números se repetem em relação à compreensão dos integrantes de equipes quanto ao tipo de organização que o DOD deseja alcançar com a adoção da gestão por processo;
- 51% dos integrantes de equipes concordam que existe comunicação necessária intra e inter equipes, capaz de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros;
- o *feedback*, como instrumento para melhorar o desempenho e as relações interpessoais, é uma prática que precisa ser intensificada no âmbito do DOD, para a maioria dos integrantes de equipes;
- a maioria composta por 59% dos integrantes manifestou que existe relacionamento efetivo com os clientes internos e externos, o que demanda autonomia das equipes para a tomada de decisão, em termos de execução do trabalho, prazos e compromissos assumidos;
- em média, 74% dos integrantes responderam que as equipes são receptivas à opinião dos clientes sobre os produtos e serviços que lhes são disponibilizados; 65% manifestaram que a principal preocupação das equipes é a satisfação dos

clientes; e esse mesmo percentual também afirmou que as equipes estão convictas de que trabalham para os clientes e não para os seus respectivos chefes;

- a maioria (53%) concorda que há integração de esforços nos âmbitos das equipes para o atendimento das demandas dos clientes;
- o trabalho das equipes é reconhecido e valorizado, no âmbito do Departamento, para a metade dos integrantes (50%); para 27% esse reconhecimento é mediano; e mínimo para os 23% restantes;
- 68% dos integrantes sentem-se motivados a buscar novas soluções e melhorias para os processos de trabalho; e
- 47% dos empregados do DOD acreditam que o esforço da coordenação, no sentido de implementar a gestão por processo, é grande; 41% acham que o esforço é mediano; e 12% percebem que o esforço despendido é pequeno.

CAPÍTULO 5

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa a que se refere o último objetivo específico do presente estudo de caso. Está estruturado em cinco seções: a primeira trata da abrangência temporal, ou seja, do período considerado na pesquisa; a segunda, a terceira e a quarta seção definem, respectivamente, os serviços prestados pelo DOD, os itens objeto da avaliação e os clientes participantes da pesquisa; a quinta e última seção apresenta os resultados que traduzem o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo DOD.

5.1 Abrangência temporal da pesquisa

O nível de satisfação dos clientes do DOD foi verificado no período dos doze últimos meses que antecederam a presente pesquisa (setembro/2001 a agosto/2002) e os resultados apresentados evidenciam o estágio alcançado pelo Departamento, com a adoção da gestão por processo colocada em prática, há aproximadamente dezoito meses.

Os resultados desta pesquisa, além de subsidiar a elaboração do presente estudo de caso, também serão utilizados pelo DOD na implementação de ações de melhoria dos seus processos e na adequação dos produtos e serviços visando o incremento da satisfação dos seus clientes.

5.2 Serviços avaliados

Foram avaliados os serviços vinculados aos processos que estão em fase de consolidação, segundo o modelo de organização por processos adotado pelo DOD, os quais se anexam aos seguintes macroprocessos:

5.2.1 Desenvolvimento de Competências (MDC)

Vinculam-se ao macroprocesso os seguintes processos:

- a) Pós-Graduação**, abrangendo os serviços de:
 - seleção e incorporação de empregados ao Programa de Pós-graduação oferecido pela empresa;
 - acompanhamento e avaliação de técnicos incorporados ao Programa de Pós-graduação;
- b) Capacitação de Curta Duração (país)**, abrangendo os serviços de:
 - treinamento e desenvolvimento não formal de empregados na empresa;

- planejamento, execução e avaliação de eventos corporativos de capacitação para empregados da empresa;
 - acompanhamento e orientação dos eventos de curta-duração promovidos pelas Unidades da empresa;
- c) Capacitação de Curta Duração (exterior)**, abrangendo os serviços de:
- tramitação e acompanhamento do processo de afastamento do empregado do país, para participar de cursos de curta duração, seminários, congressos, simpósios e outros eventos técnicos;
- d) Estágio**, abrangendo os serviços de:
- planejamento e gestão do Programa de Estágio, no âmbito das Unidades Centrais da Embrapa;
 - acompanhamento e orientação do programa de estágio das Unidades Descentralizadas;

5.2.2 Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)

Vinculam-se ao macroprocesso os seguintes processos:

- a) Gestão por processo**, abrangendo os serviços de:
- suporte técnico e metodológico necessários à implantação da gestão por processo no âmbito da empresa (UCs e Uds);
 - capacitação de pessoal para identificar, analisar e gerenciar processos relacionados com a respectiva unidade de trabalho;
- b) Estrutura e Normatização**, abrangendo os serviços de:
- suporte técnico e metodológico necessários ao desenvolvimento e implantação de projetos de Estrutura Organizacional no âmbito das Unidades;
 - suporte técnico na elaboração de normas administrativas;

5.2.3 Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)

Vinculam-se ao macroprocesso os seguintes processos:

- operacionalização das figuras programáticas (PDE e Agenda Institucional) da Embrapa;
- acompanhamento do MGE Corporativo e o das Unidades Descentralizadas;
- atualização do MGE Corporativo;

5.2.4 Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)

Vinculam-se ao macroprocesso os serviços relacionados com o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH);

5.2.5 Administração do DOD (ADM)

Os serviços vinculados a este macroprocesso não foram abrangidos pela avaliação. Considerando que o DOD é o próprio cliente dos serviços vinculados ao macroprocesso, optou-se por realizar pesquisa de satisfação em outra oportunidade, elaborando-se instrumento de pesquisa específico para esse macroprocesso.

5.3 Itens avaliados

Cada processo (ou serviço) acima especificado foi avaliado a partir de sete itens:

- **Solução dada à demanda:** compreende a alternativa dada pelo funcionário como meio de superar o problema ou a dificuldade apresentada pelo cliente; ou ainda a conclusão, o desfecho ou encaminhamento dado ao assunto objeto da demanda.
- **Esclarecimento de dúvidas:** compreende a ação praticada pelo funcionário no sentido de clarificar as dúvidas apresentadas pelo cliente.
- **Presteza do atendimento à demanda:** compreende a rapidez, agilidade do funcionário no atendimento à demanda do cliente.
- **Tempo de resolução da demanda:** compreende o tempo gasto pelo funcionário para apresentar uma solução ou dar um encaminhamento ao assunto.
- **Acessibilidade às informações:** compreende a facilidade na obtenção da informação desejada pelo cliente junto à equipe de processo;
- **Clareza e consistência da informação prestada:** compreende a prestação de informação clara e inteligível pela equipe de processo; concordância e coerência da informação prestada em relação aos padrões estabelecidos pelos processos; e firmeza do funcionário ao prestar a informação.
- **Validade da informação prestada:** compreende a legitimidade e legalidade da informação prestada.

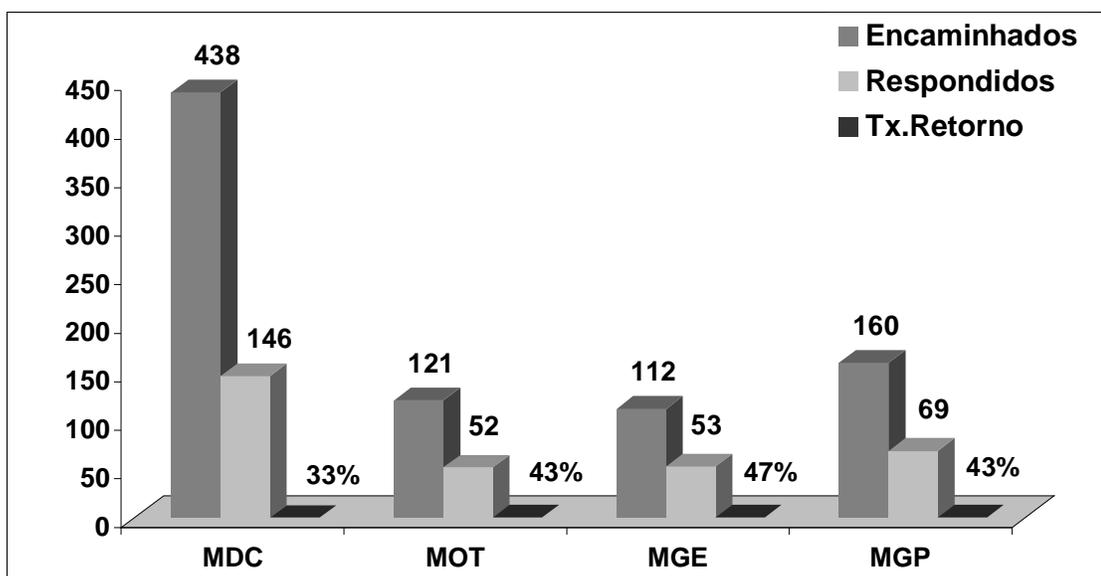
5.4 Clientes do DOD

Foram encaminhados questionários de avaliação a uma população de 556 pessoas, cuja composição é a seguinte:

- Chefes de Unidades Centrais (14 pessoas), Chefes de Unidades Descentralizadas (35 pessoas) e outros empregados (17 pessoas), totalizando 66 pessoas, as quais são clientes dos quatro macroprocessos pesquisados;
- Presidentes de Comitê Local, totalizando 17 pessoas. Esses Comitês compõem a estrutura das Unidades Descentralizadas e os respectivos Presidentes são clientes do macroprocesso Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP);
- Responsáveis de SRH, totalizando 77 pessoas. São responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos das Unidades Descentralizadas e clientes do macroprocesso Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP);
- Treinandos em programas de curta duração, no país e exterior, totalizando 31 pessoas sendo, portanto, clientes do macroprocesso Desenvolvimento de Competências (MDC);
- Treinandos em programas de pós-graduação, totalizando 103 pessoas, as quais demandaram serviços do DOD, durante o período da pesquisa, como clientes do mesmo macroprocesso citado no item anterior (MDC);
- Gerentes do MGE (11 pessoas), Facilitadores do MGE nas Unidades Descentralizadas (9 pessoas) e Gerentes de Objetivo Estratégico (26 pessoas), perfazendo um total de 46 pessoas pesquisadas, as quais demandaram serviços do DOD, na condição de clientes do macroprocesso Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE);
- Supervisores de Estágio (60 pessoas) e Estagiários (101 pessoas), totalizando 161 pessoas, todas clientes do macroprocesso Desenvolvimento de Competências (MDC);
- Consultores Internos em análise e melhoria de processos, compreendendo 55 pessoas, as quais são clientes do macroprocesso Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT).

Dos 556 formulários encaminhados, 196 retornaram devidamente respondidos, o que representa uma taxa de retorno de 35% da amostra total conforme gráfico da Figura 14.

A Tabela 19 visualiza os clientes para os quais a pesquisa foi direcionada, a quantidade de questionários enviados (QE) e questionários respondidos (QR) e as respectivas taxas de retorno (TR %) referentes aos quatro macroprocessos sob avaliação.



Fonte: Dados primários, 2002

Figura 14: Questionários Encaminhados e Respondidos

5.5 Resultados da pesquisa

A satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços disponibilizados pelo DOD foi identificada a partir de duas perspectivas distintas: a primeira, abrangendo todos os aspectos tratados na pesquisa, possibilitando uma “avaliação geral” sobre os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento, no período; e a segunda consolidando os resultados por macroprocesso, permitindo “avaliações comparativas e por segmento” de forma a contribuir na elaboração de diagnósticos situacionais e de planos de melhorias.

Nas seções seguintes, são apresentados os resultados de cada uma dessas perspectivas.

5.5.1 Avaliação geral

A avaliação geral, na opinião dos respondentes, os produtos e serviços disponibilizados pelo DOD, no período, em todos os itens, receberam a seguinte avaliação:

- 20,53% (39 pessoas) manifestaram que estão “plenamente satisfeitos”;
- 64,74% (123 pessoas) responderam que estão “parcialmente satisfeitos”;
- 13,68% (26 pessoas) avaliaram que estão “parcialmente insatisfeitos”; e
- 1,05% (2 pessoas) opinaram que estão “totalmente insatisfeitos”.

De acordo com os resultados da avaliação geral, pode-se afirmar que o grupo dos “satisfeitos” congrega 85% do total de respondentes e o dos “insatisfeitos” 15%.

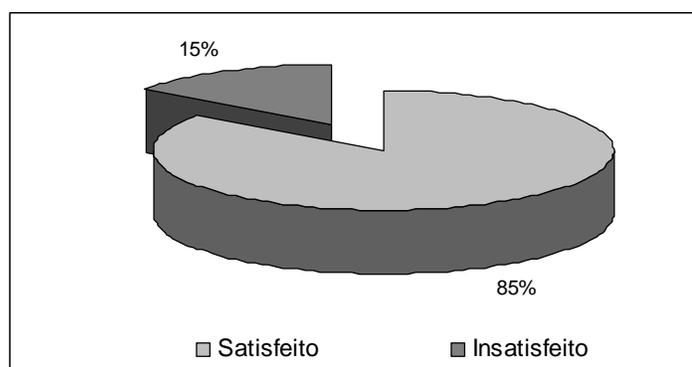
TABELA 19: Clientes do DOD

Macroprocesso	Clientes	QE	QR	TR %
MDC	Treinandos de curta duração	31	18	58
	Treinandos de pós-graduação	103	55	53
	Supervisores de estágio	60	6	10
	Estagiários	101	5	5
MOT	Consultores internos em análise e melhoria de processos	55	21	38
MGE	Gerentes do MGE	11	3	27
	Facilitadores do MGE	9	5	55
	Gerentes de Objetivo Estratégico	26	14	54
MGP	Presidentes do Comitê Local	17	7	41
	Responsáveis SRH	77	31	40
TODOS	Chefes de Unidades Centrais	14	2	14
	Chefes de Unidades Descentralizadas	35	15	43
	Outros empregados	17	14	82
Totais		556	196	35

Fonte: Embrapa/DOD

Na avaliação geral, do total de 196 respondentes, 6 pessoas abstiveram-se de realizar a avaliação geral dos serviços que utilizaram durante o período de abrangência desta pesquisa.

O gráfico da Figura 15 visualiza os resultados da avaliação geral registrados pelos respondentes da pesquisa.



Fonte: Dados primários, 2002

Figura 15: Avaliação geral

5.5.2 Avaliação por macroprocesso

Conforme foi especificado anteriormente, esta pesquisa abrangeu serviços vinculados a quatro macroprocessos: Desenvolvimento de Competências (MDC), Organização do

Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT), Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE) e Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP).

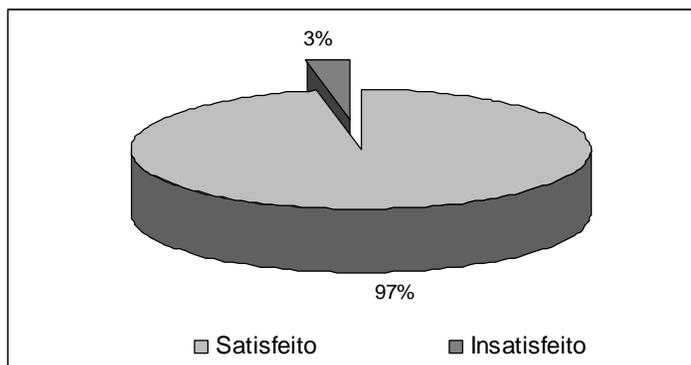
Nos itens que se seguem serão apresentados os resultados da avaliação de cada um desses macroprocessos.

5.5.2.1 Macroprocesso Desenvolvimento de Competências (MDC)

Vinculam-se a este macroprocesso os serviços de pós-graduação, capacitação de curta duração (país e exterior) e estágio. Do total de 196 respondentes, 173 pessoas avaliaram os serviços prestados pela equipe do macroprocesso, cujo nível de satisfação ficou assim caracterizado:

- 67,63% (117 pessoas) informaram que estão plenamente satisfeitos;
- 28,90% (50 pessoas) responderam que estão satisfeitos;
- 2,89 (5 pessoas) afirmaram que estão insatisfeitos;
- 0,58% (1 pessoa) manifestou que está totalmente insatisfeito quanto aos serviços do macroprocesso.

Agrupando os respondentes em apenas dois grupos (satisfeito e insatisfeito), a situação do MDC fica caracterizada na forma do gráfico da Figura 16.



Fonte: Dados primários, 2002

Figura 16 : Avaliação do MDC

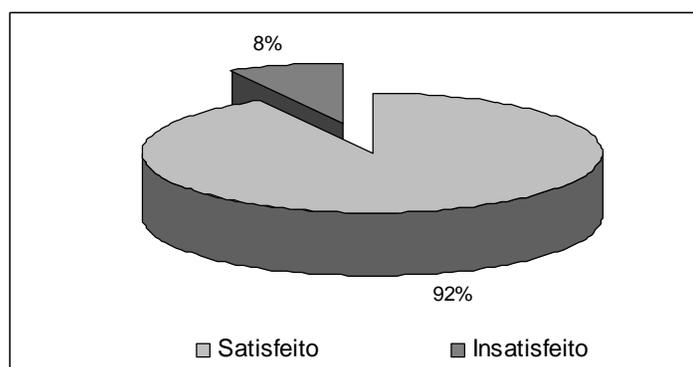
5.5.2.2 Macroprocesso Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT)

Compõem este macroprocesso os serviços de gestão por processo e estrutura e normatização. Em relação a esses serviços, do total de 196 respondentes da pesquisa, 89 pessoas utilizaram os serviços do macroprocesso, emitindo a seguinte avaliação:

- 40,45% (36 pessoas) informaram que estão plenamente satisfeitos;

- 51,69% (46 pessoas) responderam que estão satisfeitos;
- 4,49% (4 pessoas) afirmaram que estão insatisfeitos;
- 3,37% (3 pessoas) manifestaram que estão totalmente insatisfeitos quanto aos serviços prestados pela equipe do macroprocesso.

Agrupando os respondentes em apenas dois grupos, satisfeito e insatisfeito com os serviços prestados pela equipe do macroprocesso no período, a situação do MOT fica caracterizada na forma do gráfico da Figura 17.



Fonte: Dados primários, 2002

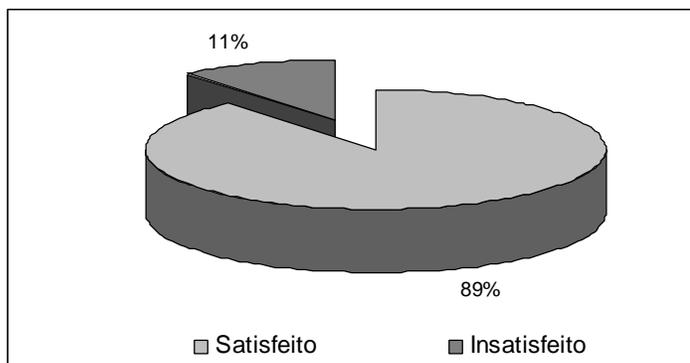
Figura 17: Avaliação do MOT

5.5.2.3 Macroprocesso Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE)

Quanto ao MGE, os serviços vinculados ao macroprocesso referem-se à operacionalização do Plano Diretor da Embrapa e da Agenda Institucional e ao acompanhamento do MGE Corporativo e das Unidades Descentralizadas. Dos 196 respondentes da pesquisa, 81 pessoas responderam como usuárias dos serviços do macroprocesso, as quais avaliaram os serviços prestados pela equipe, conforme segue:

- 35,80% (29 pessoas) informaram que estão plenamente satisfeitos;
- 53,09% (43 pessoas) responderam que estão satisfeitos;
- 8,64% (7 pessoas) afirmaram que estão insatisfeitos;
- 2,47% (2 pessoas) manifestaram que estão totalmente insatisfeitos quanto aos serviços prestados pela equipe do macroprocesso.

Agrupando os respondentes em apenas dois grupos, satisfeito e insatisfeito, a avaliação do MGE fica caracterizada na forma do gráfico da Figura 18.



Fonte: Dados primários, 2002

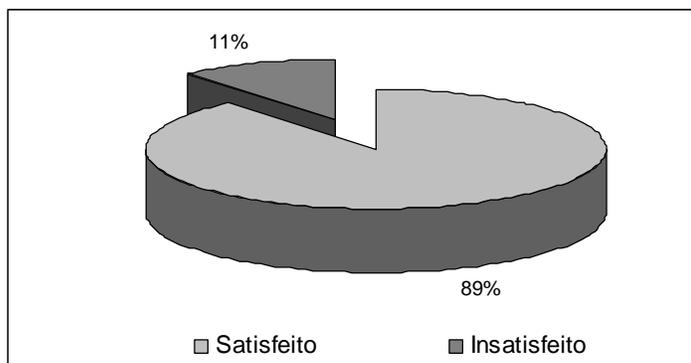
Figura 18: Avaliação do MGE

5.5.2.4 Macroprocesso Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP)

O serviço vinculado a este macroprocesso trata do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH). Do total de 196 respondentes da pesquisa, 101 declararam-se usuários dos serviços deste macroprocesso, realizando a seguinte avaliação:

- 42,57% (43 pessoas) informaram que estão plenamente satisfeitos;
- 46,53% (47 pessoas) responderam que estão satisfeitos;
- 5,94% (6 pessoas) afirmaram que estão insatisfeitos;
- 4,96% (5 pessoas) manifestaram que estão totalmente insatisfeitos quanto aos serviços prestados pela equipe do macroprocesso.

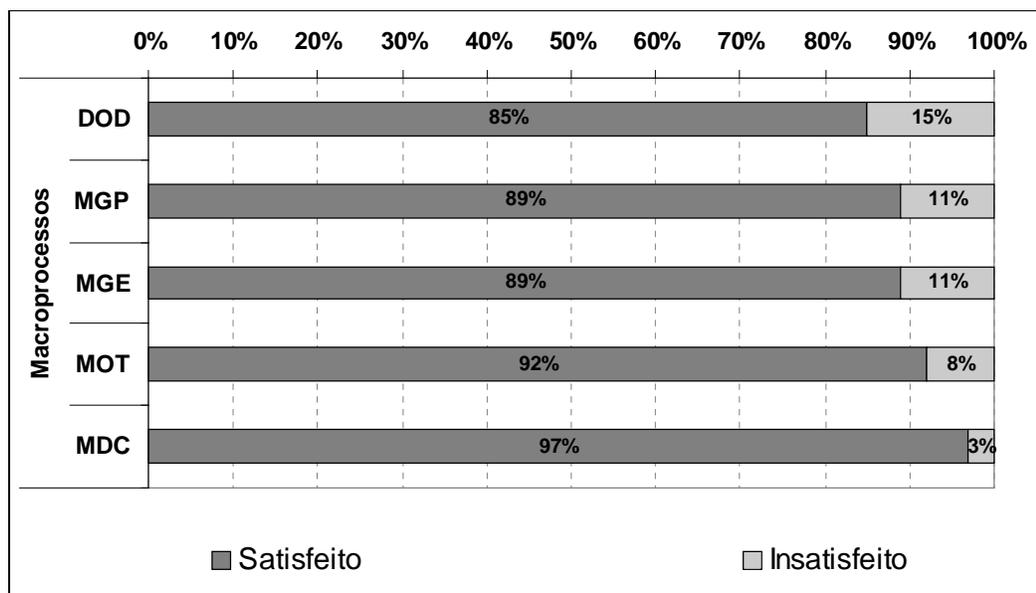
Agrupando os respondentes em apenas dois grupos, satisfeito e insatisfeito, a situação do MGP fica caracterizada na forma do gráfico da Figura 19.



Fonte: Dados primários, 2002

Figura 19: Avaliação do MGP

O gráfico da Figura 20 apresenta o resultado dos quatro macroprocessos avaliados.



Fonte: Dados primários, 2002.

Figura 20: Índice de satisfação dos clientes

Finalmente, em relação à pesquisa de satisfação do cliente do DOD, vale destacar:

- o índice geral de satisfação do cliente apurado pela pesquisa foi de 0,8527 e o de insatisfação foi de 0,1473, o que possibilita afirmar que a grande maioria dos usuários de serviços do DOD está satisfeita quanto à solução dada à sua demanda, ao esclarecimento de suas dúvidas, à presteza do atendimento e demais itens avaliados;
- o macroprocesso Desenvolvimento de Competências (MDC) foi o que registrou o melhor índice de satisfação, atingindo o percentual de 97%, seguido depois pelo macroprocesso Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão (MOT) com 92% de satisfação e pelos macroprocessos Administração do Modelo de Gestão Estratégica (MGE) e Gestão de Desempenho de Pessoas (MGP), registrando, cada um, percentual de 89% de satisfação;
- considerando o conjunto de itens avaliados, a moda apurada para o macroprocesso MDC foi 4 e para os demais macroprocessos foi 3, o que significa, segundo a escala estabelecida, que os usuários de serviços desses macroprocessos estão “plenamente satisfeitos” e “satisfeitos”, respectivamente.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão discutidos os resultados do presente estudo de caso, à luz das proposições teóricas explicitadas nos capítulos precedentes. Para tanto, primeiramente, serão abordados aspectos acerca do modelo de gestão por processo adotado pelo DOD; em seguida, será discutida a autonomia de ação das equipes de processo, nos quatro aspectos abrangidos pelo tema, como também o resultado da pesquisa sobre satisfação dos clientes.

6.1 A gestão por processo adotada pelo DOD

A adoção de uma gestão calcada em princípios da organização centrada em seus processos foi uma decisão estratégica da Diretoria Executiva da Embrapa, como forma de viabilizar o alcance da visão de futuro definida para a empresa, notadamente na parte da visão que prevê o desenvolvimento dos seus produtos e serviços mediante a adoção de uma “estrutura leve e ágil concentrada na atividade-fim” (EMBRAPA, 1988).

Conforme já citado anteriormente, o DOD, como unidade central técnico-administrativa da Administração Superior, tem por competência básica o desenvolvimento institucional e de pessoas, no âmbito da empresa, devendo, para tanto, propor, planejar, coordenar, orientar, normatizar ou executar políticas e ações relacionadas a esses dois segmentos organizacionais.

Para o alcance dos objetivos e metas vinculados ao desenvolvimento institucional e de pessoas, em consonância com aquela decisão estratégica, o referido Departamento organizou suas atividades regimentais em seis macroprocessos, cujo modelo de gestão segue os princípios e as proposições teóricas constantes do presente estudo.

Das duas abordagens citadas no capítulo sobre revisão bibliográfica (reengenharia e TQM), o modelo adotado pelo DOD aproxima-se mais da abordagem da melhoria contínua de processos, conforme dispõe a TQM, segundo os conceitos e as ferramentas previstas pela metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais desenvolvida por Harrington (1993) e menos da abordagem da melhoria radical preconizada pela reengenharia.

A Embrapa, na condição de empresa pública, segue políticas e diretrizes definidas pelo governo federal. A reforma do estado brasileiro, que se tornou tema central nos anos 90, em toda sociedade organizada, é uma resposta ao processo de globalização de mercado em curso, que impôs ao Brasil um rigoroso ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial. A reforma administrativa levada a efeito a partir de 1995, pelo então Presidente da República

Fernando Henrique Cardoso, deixou claro, para a sociedade brasileira, que essa reforma tornara-se condição, de um lado, da consolidação do necessário ajuste fiscal e, de outro, da existência, no país, de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (PEREIRA, 1996).

Qualidade no serviço público passa a ser, por conseguinte, a palavra de ordem, nos anos noventa, e continua, nestes primeiros anos do novo milênio. Perseguindo os ditames da abordagem da melhoria contínua dos produtos, processos e serviços em benefício da sociedade, o tema conquistou espaço no contexto organizacional tanto dos órgãos da administração pública direta como também das empresas públicas.

O DOD, para o seu processo de mudança organizacional, optou pelo emprego de técnicas de aperfeiçoamento contínuo dos seus processos de geração de produtos e serviços, considerando que essa abordagem, além de coerente com as diretrizes da reforma administrativa do governo federal, adequava-se melhor às necessidades e ao ambiente organizacional da Embrapa. Outra vantagem considerada pelo Departamento, para adoção de tal abordagem, foi a de não correr os riscos decorrentes do abandono de tudo, como preconiza a abordagem da reengenharia de negócios, que, nas palavras de seus principais autores, é “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais” (HAMMER e CHAMPY, 1994, p. 22). O propósito da reengenharia, portanto, não tem nada a ver com aperfeiçoar as atividades ou consertar os defeitos da empresa, mas sim, com o reprojetar dos processos sem as amarras dos procedimentos anteriores.

Segundo Gonçalves (1995, p. 34), “a maioria dos projetos de racionalização e aperfeiçoamento contínuo, inclusive os programas de qualidade, não consegue enxergar o negócio da empresa nem se centra nele”. Porém, os processos do DOD, diferentemente dessa afirmação, foram projetados tendo como ponto de partida as estratégias corporativas do Departamento, que, por sua vez, estão perfeitamente integradas aos componentes estratégicos da empresa, como missão, visão, objetivos estratégicos etc..

Portanto, a partir das estratégias corporativas, foram definidos os macroprocessos-chaves que dão suporte ao Departamento, no cumprimento de suas competências regimentais. Dada a abrangência do escopo de cada macroprocesso e visando a sua operacionalidade, este foi desdobrado em diversos processos, elegendo-se aqueles considerados prioritários ao atendimento das metas estabelecidas pelo Departamento. Selecionados os processos prioritários, o esforço do DOD concentrou-se na formação da equipe responsável pelo processo e seleção do respectivo gerente (líder do processo). Finalmente, tiveram início os trabalhos de especificação e de melhoria dos processos prioritários com o auxílio da

Metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP), desenvolvida pelo próprio Departamento, tendo por orientação os conceitos da qualidade inicialmente introduzidos por Juran²⁰ e Deming²¹ e expandidos, posteriormente, por outros autores, em particular Harrington (1993).

De acordo com o Esquema 11, inserido no Capítulo 3, que define o modelo de gestão por processo, em implantação no DOD, está claramente evidenciado o impacto do trabalho de análise e melhoria de processos, no realinhamento estratégico do Departamento, podendo resultar, inclusive, em mudanças nas estratégias corporativas da empresa, sempre que houver indicação da equipe que as justifique.

Quanto à estrutura organizacional em implantação no DOD, compatível com as equipes e com a organização orientada para processos, pode-se afirmar que esta se resumiu na chefia do Departamento à qual vincularam-se seis equipes de macroprocessos, sendo cada uma das equipes coordenada por um líder, que foi denominado gerente de macroprocesso. Assim, de acordo com os fundamentos teóricos do presente estudo, a estrutura do DOD tornou-se mais flexível e horizontal e o trabalho organizado em torno dos processos e das equipes que os executam. Nas palavras de Hammer e Champy (1994), tornou-se “um grupo de pessoas” trabalhando com autonomia e assistidas por poucos gerentes. As pessoas se comunicam com quem precisam e o controle foi assumido pela própria equipe do processo. Enfim, a estrutura deixou de ser um tópico importante no qual sempre se gastou muita energia e recurso.

O modelo adotado pelo DOD incorpora também as características da organização explicada por Wood Jr. (1992, p. 76), que prevê que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando como preocupação central a questão da qualidade dos seus produtos e serviços; exercerá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, terá uma

²⁰ Joseph M. Juran, romênio e naturalizado norte-americano. Licenciado em engenharia e direito. Inicia sua atividade como gestor de qualidade no *Western Electric Company*. Considerado o outro pai da revolução da qualidade do Japão, país onde atuou juntamente com Deming. É considerado o primeiro guru que aplicou a qualidade à estratégia empresarial, em vez de ligá-la meramente à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Fundou o *Juran Institute*, instituição que mais desenvolveu atividade de promoção da qualidade em todo o mundo (JURAN, 1995).

²¹ William Edwards Deming, norte-americano, físico e doutor em matemática. Trabalhou no *Census Bureau* dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Em 1950 foi convidado para dirigir ações de formação em estatística e controle de qualidade no Japão. O impacto de suas idéias foi de tal forma elevado que hoje é considerado como o pai do milagre industrial japonês. Sua trajetória nos Estados Unidos começa somente na década de 80. Em 1986 é lançado o livro *Out of the Crisis* pela *MIT Press*, obra que consolidou de vez sua fama como o grande mestre da qualidade (DEMING, 1986).

configuração organizacional com menor número de níveis hierárquicos e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá dando espaço à figura do líder como treinador e motivador.

Ainda segundo esse mesmo autor, em meio a tantos modismos produzidos nos últimos dez anos, como TQM, Mudança da Cultura, *Turnaround*, *Downsizing* etc., há, nas atuais organizações, uma forte tendência visando à superação dos modelos hierarquizados, com sua rigidez compartimentada e tarefas centradas no indivíduo, e o aparecimento de modelos mais flexíveis em que privilegiem a participação e os processos decisórios consensuais coletivos. Sai de cena, portanto, o controle coercitivo, autoritário; entra o controle por meio da cultura organizacional voltada para equipes (WOOD JR., 1995, p. 218).

Todos esses pontos-chaves levantados pelo autor estão direta ou indiretamente contemplados no modelo do DOD.

Para concluir esta seção da abordagem adotada pelo DOD, alguns aspectos importantes valem destacar:

- não está caracterizada a utilização de uma abordagem única para a definição do modelo de gestão em implantação no Departamento. O que está evidenciada é a utilização de diversas técnicas, quer sejam do domínio da reengenharia de negócios, quer sejam da TQM, optando-se por aquela que melhor atendessem aos objetivos organizacionais da empresa;
- em todas as etapas do processo de mudança houve a participação ativa dos empregados do Departamento, reforçando a comunicação interna e incentivando a discussão coletiva dos caminhos a serem seguidos pelo Departamento;
- o compartilhamento do processo decisório entre os empregados do DOD foi outra característica que trouxe consideráveis benefícios ao processo de mudança, pois, além de identificar as alternativas mais adequadas a cada situação e com as melhores chances de concretização de resultados esperados, ocorreu também significativo incremento no envolvimento e comprometimento dos empregados com as decisões coletivamente tomadas;
- o aprendizado da equipe, para trabalhar integradamente com o novo modelo, vem-se concretizando, paulatinamente, à medida que as atividades vinculadas ao processo de mudança estão sendo planejadas, implementadas e avaliadas pela própria equipe;
- a estratégia de o DOD funcionar como um laboratório de mudanças devendo, para tanto, testar ou simular a execução das decisões superiores, primeiramente no âmbito do próprio Departamento, para depois recomendar a sua adoção pelas

demais unidades centrais e descentralizadas da empresa, vem sendo observada de forma a possibilitar a replicação do modelo com mais efetividade;

- a gestão por processo é uma realidade, no âmbito do Departamento, registrando significativos ganhos de desempenho da equipe, melhoria da qualidade dos serviços prestados e do nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços a eles ofertados.

6.2 Autonomia de ação das equipes de processo

O termo autonomia deriva do grego *auto-nomia* (lei própria) e significa independência, autodeterminação, direito de se autodirigir, em sentido social autogoverno. Na maioria dos dicionários, tal termo é concebido como a faculdade que tem (especificamente) uma pessoa ou uma organização de se autogovernar, ou melhor de se auto-regular, mediante suas próprias regras. Em síntese, é a possibilidade ou capacidade de reger-se por si mesmo.

No contexto deste estudo, **autonomia** significa o poder de decisão da equipe de processo para execução dos produtos e serviços sob sua responsabilidade, como também a liberdade intelectual, profissional e de relacionamento dos membros da equipe, no sentido de introduzir melhorias ou inovar os processos de trabalho, de forma a obter agilidade e racionalidade às operações da empresa e atingir as condições ótimas para o cliente.

Investir-se dessa autonomia é condição necessária (senão imprescindível) para a eficácia da gestão por processo. Nas organizações estruturadas por função, as equipes cumprem determinações e têm pouca ou nenhuma autonomia de decisão, sendo esta distribuída aos diversos níveis hierárquicos. Porém, nas organizações orientadas para processos, a autonomia para a tomada de decisão, principalmente para o atendimento das demandas do cliente com racionalidade, qualidade e agilidade, é um atributo de vital importância para a eficácia desse modelo de gestão.

Conforme consta de capítulo precedente, a autonomia de ação das equipes de processo do DOD foi caracterizada a partir de um conjunto de informações relacionadas com quatro aspectos: (1) tomada de decisão, (2) comunicação intra e inter equipes, (3) relacionamento com clientes e (4) integração de esforços para a geração dos produtos e serviços ofertados pelo Departamento.

O que se espera, portanto, das equipes de processo do DOD, em relação a esses aspectos, é a iniciativa e liberdade de ação no sentido de realizar o trabalho cotidiano, introduzir melhorias ou inovar os processos de trabalho, de forma a obter agilidade e racionalidade à geração dos produtos e serviços a eles correspondentes e, sobretudo, atingir

alto nível de satisfação dos clientes em termos de solução dada a sua demanda, esclarecimento de dúvidas, presteza do atendimento etc.

Nos itens seguintes, serão discutidos os resultados relativos aos aspectos que integram o conceito de autonomia acima citado, apresentados pelas cinco equipes de processo compreendidas neste estudo, tendo por referencial as proposições teóricas formuladas para cada um desses aspectos e a real situação percebida no âmbito das equipes e no ambiente organizacional no qual elas atuam.

6.2.1 Tomada de decisão

Diferentemente da organização funcional na qual as decisões são de competência das chefias de unidades organizacionais, nas organizações orientadas para processos essas decisões estão centradas nas equipes de processo, as quais se constituem de pequenos grupos de pessoas (até 12 no máximo) investidas de poder para gerenciar a si próprias e o trabalho que realizam diariamente.

Normalmente, são equipes multidisciplinares, cujos integrantes exercem amplos papéis no âmbito do respectivo processo, para a geração dos produtos e serviços de responsabilidade da equipe.

O foco de atenção está direcionado para o cliente e o esforço da equipe é concentrado na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos e serviços, eliminando ou reduzindo as operações que apenas geram custos e em nada contribuem para a satisfação das demandas do cliente.

Portanto, dentro desse novo contexto organizacional, no que se refere à tomada de decisão, preconiza-se que as equipes tenham autonomia necessária para:

- decidir sobre os assuntos de interesse do respectivo processo;
- adequar os processos de trabalho prioritariamente para atender as demandas dos clientes.

Quanto às equipes do DOD, primeiramente, cabe observar algumas considerações sobre o perfil dos integrantes das equipes, o qual atende ao critério da multidisciplinaridade, pois são profissionais com formação nas áreas de psicologia, administração, gestão empresarial, *marketing*, organização e métodos, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras, coerentes, portanto, com as atividades e objetivos do Departamento.

Segundo Gonçalves (1998, p. 14), “pessoas com conhecimentos diferentes formam times interdisciplinares para enfrentar desafios inéditos”. E, no caso específico do DOD, a transformação organizacional a que se propôs realizar constitui um grande desafio para a

equipe, pois o Departamento está inserido em um contexto organizacional no qual hierarquia e centralização de poder são componentes fortes do atual modelo de gestão da empresa.

Não obstante a gestão por processo faça parte do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa e os primeiros estudos nesse sentido datam do início dos anos 90, os avanços obtidos, até o momento, ainda são mínimos em relação à visão de futuro pretendida para a empresa, porém, no âmbito do Departamento, considerando o curto espaço de tempo em que tais trabalhos tiveram início, pode-se afirmar que os resultados são significativos.

Conforme se observou, trata-se de uma equipe nova, já que a maioria dos integrantes conta com menos de doze meses de atividade no referido Departamento. Essa característica (pouco tempo de serviço) se, por um lado, apresenta alguma limitação em termos de experiência profissional e conhecimento do trabalho desenvolvido pela Embrapa, por outro, representa vantagem para a implantação deste novo modelo de gestão, uma vez que a sua adoção impõe o rompimento com velhos paradigmas de gestão, que hoje estão enraizados na cultura organizacional da empresa, como hierarquia, divisão do trabalho por tarefas, especialização funcional, unidade de comando etc., requerendo da equipe disposição e motivação para quebrar regras e desafiar premissas antigas. Tal comportamento é mais fácil de ser incorporado pelos novos entrantes do que por aqueles já plenamente adaptados ao atual ambiente organizacional.

Hamel e Prahalad (1995), ao apresentarem um painel sobre o que a empresa deve fazer hoje, se quiser ocupar uma posição de liderança no futuro, afirmam que as reais dimensões da transformação organizacional enfrentadas por muitas empresas foram ironicamente estabelecidas por novatos, que mudaram as regras do jogo, e não por aqueles que já participavam do jogo.

Hoje, há uma farta literatura sobre mudança organizacional versando sobre resistência às mudanças exercida pelos membros da organização, em todos os níveis hierárquicos, sobretudo por aqueles que percebem a mudança como uma ameaça ao seu *status quo*, sendo que tal discussão não constitui interesse para este estudo.

No caso específico do DOD, a renovação ocorrida no âmbito das equipes de processo deu-se por diversos motivos, tais como: demissão a pedido do empregado, transferência para outra unidade de trabalho, por não se enquadrar no novo contexto organizacional do Departamento, afastamento para freqüentar curso de pós-graduação, aposentadoria voluntária, entre outros.

Portanto, mesmo em se tratando de uma equipe relativamente nova, no ambiente organizacional do DOD, o resultado apresentado pelos seus integrantes em termos de tomada

de decisão é surpreendente, já que a maioria está convicta de que possui autonomia para decidir sobre os assuntos de interesse do respectivo processo, inclusive para adequá-lo de forma a atender as demandas dos clientes e objetivos organizacionais do Departamento.

Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 10), ao definirem a escala de autonomia (*empowerment*) da equipe, convertem o grau de responsabilidade da equipe a uma escala de quatro pontos. Essa escala indica o percentual aproximado de responsabilidades que uma equipe assume, muitas das quais, até então, reservadas aos líderes, gerentes ou departamentos de suporte, nas empresas tradicionais.

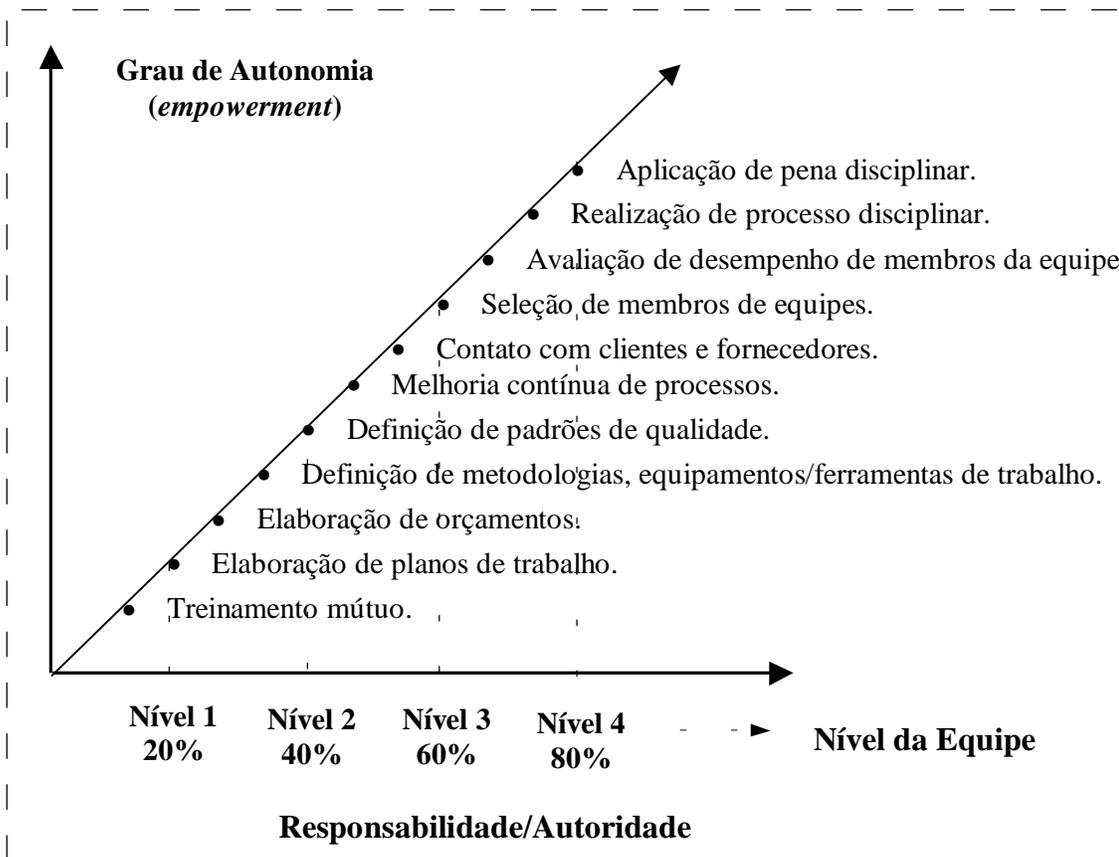
O nível 1 na escala representa o ponto no qual tem início uma equipe recém-organizada, assumindo em torno de 20 por cento das responsabilidades do seu processo de trabalho. Na outra extremidade da escala, no nível 4, está uma equipe de trabalho autogerenciável, que já assumiu por volta de 80 por cento das responsabilidades funcionais inerentes ao respectivo processo.

A escala ilustrada no gráfico da Figura 21 mostra uma lista parcial de responsabilidades comuns e como elas podem ser seqüenciadas de modo a investir de poderes uma equipe. À medida que a equipe evolui, ela vai não apenas assumindo uma quantidade maior de atividades, como também funções mais complexas inerentes a essas atividades, afirmam referidos autores.

Os resultados do estudo realizado nas cinco equipes de macroprocesso do DOD evidenciam que essas equipes enfrentam significativa quantidade de situações que requer dos integrantes posicionamento profissional e, por conseguinte, tomada de decisão para solução de problemas e atendimento de demandas de clientes internos e externos. O que se observa, portanto, é que as responsabilidades correspondentes aos cinco macroprocessos não foram assumidas pelas respectivas equipes, de forma linear e escalonada, conforme especifica a escala elaborada por Wellins, Byham e Wilson (1994). A transferência de responsabilidade foi definida na sua totalidade e esta foi assumida à medida que os processos foram sendo especificados e os trabalhos de melhoria e aperfeiçoamento implementados, gradativamente, no âmbito do DOD, mediante negociação entre a equipe e os responsáveis pelas diversas interfaces levantadas durante os trabalhos de reprojeto dos processos.

O gráfico da Figura 22 visualiza a autonomia que as equipes de processo do DOD percebem estar investidas, no momento da realização do levantamento, caracterizando, claramente, três grupos distintos em cada equipe de macroprocesso. O primeiro grupo, que não só acredita como também adota, na prática, um comportamento investido da autonomia necessária para tratar de todo assunto relacionado com o respectivo processo. O segundo

grupo, que acredita que a autonomia que possui é mediana, ou seja, abrange em torno de 50% dos casos que surgem no cotidiano da equipe. E, por último, o terceiro grupo, que se sente investido de pouca autonomia para atendimento de demandas dos clientes ou solução de problemas, no âmbito do macroprocesso.



Fonte: Wellins, Byham e Wilson (1994) – adaptado pelo autor.

Figura 21: Escala de autonomia (empowerment) da equipe

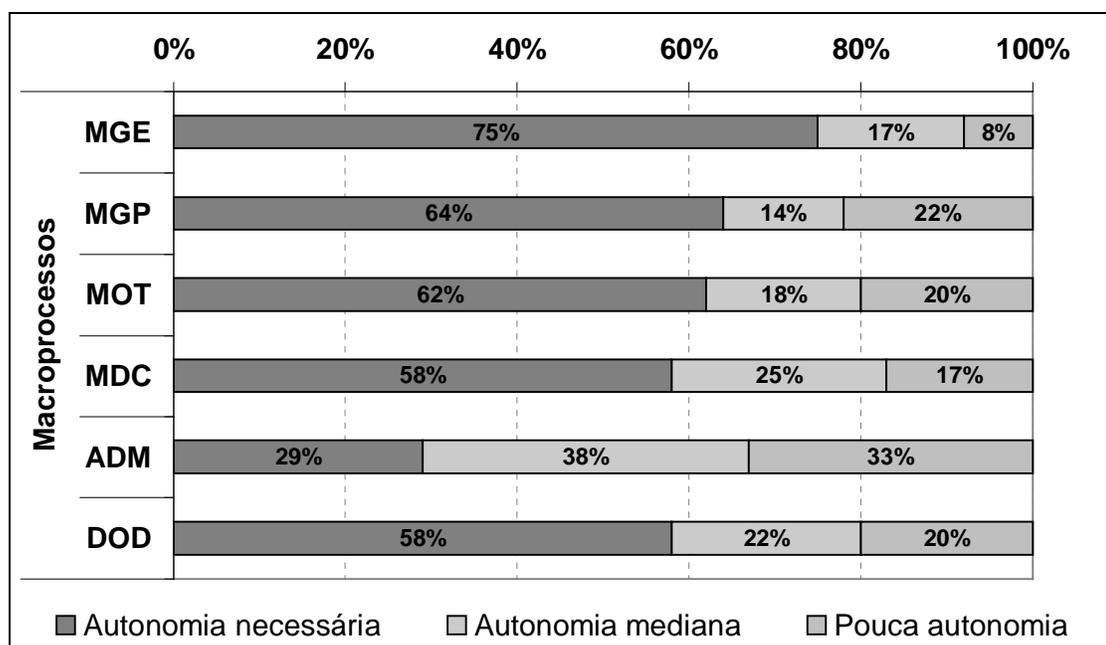
As diferenças de percepção caracterizadas não só no âmbito da equipe, como também entre as equipes, estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento de outros fatores, tais como: conhecimento dos integrantes em relação aos princípios da gestão por processo, compreensão da visão do tipo de organização pretendida pelo DOD, relacionamento interpessoal, tolerância a receber *feedback* etc..

Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 14), a assunção da propriedade do processo pela equipe é um processo evolucionário e esta propriedade vai se consolidando à medida que as responsabilidades de administração e liderança vão se transferindo para as

equipes até dotá-las de plena autonomia e, conseqüentemente, tornarem-se autogerenciáveis. Os diferentes estágios em que se encontra cada uma das equipes do DOD estão claramente demonstrados no Gráfico 21, atentando-se para a equipe do macroprocesso MGE, que está bem próxima do nível 4 da escala de autonomia estabelecida pelos autores acima citados.

Ainda segundo os princípios da gestão por processo, essas equipes não precisam de supervisão, por isso a necessidade do gerente tradicional desaparece.

Os resultados extraídos do presente estudo evidenciam que a transição do papel de gerente funcional para líder de processo tem que avançar no âmbito do DOD, muito embora o comportamento gerencial do Departamento segue os princípios da organização voltada para clientes e processos, requerendo do proprietário (ou líder) do processo a preocupação em garantir não a concretização das tarefas do departamento, mas sim, a realização bem-sucedida de um processo completo, de ponta a ponta.



Fonte: Dados primários, 2002.

Figura 22: Autonomia das equipes de processo do DOD

Assim, o principal papel da liderança é desenvolver a equipe que, na opinião de Ktzenbath (1999, p. 56), consiste em reforçar a disciplina necessária para obter um bom desempenho; garantir a clareza do propósito do desempenho e que todos tenham um conjunto claro de objetivos capaz de determinar o sucesso da empreitada; e cuidar para que haja um método de trabalho comum que permita aproveitar as aptidões de cada integrante.

Para Hammer (1997, p. 75), não se transforma um grupo de indivíduos em uma equipe simplesmente declarando que doravante será assim. A formação de equipes requer treinamento e aprendizado e, mesmo assim, o processo de formação não é fácil e demanda tempo. As diferenças de personalidade, a diversidade de idéias e opiniões, tensão e estresse são algumas das realidades que podem interferir negativamente no trabalho de equipe. Neste caso, quando as equipes apresentam dificuldades para superar seus próprios desmembramentos, o líder do processo deve socorrer, em casos de emergência, e a palavra-chave deste contexto é “ajudar” e não “resolver” o problema; esse deve ser o último recurso, pois é a pior forma de tirar dos integrantes da equipe sua autonomia. Somente quando todo o restante falha é que o líder do processo assume o controle da situação. Em outras palavras, a equipe procura o líder do processo quando encontra alguma dificuldade de fazer o processo funcionar e quando precisa de ajuda para adaptá-lo a circunstâncias excepcionais. Assim, o líder do processo é um vínculo, um facilitador, um capacitador daqueles que realmente executam o trabalho.

Outro ponto verificado no presente estudo relaciona-se ao nível de conhecimento dos integrantes de equipes em relação aos princípios básicos da gestão por processo (foco no cliente, geração de valor, trabalho em equipe etc.). O domínio desse conhecimento, como também a compreensão sobre o tipo de organização que o DOD pretende alcançar com a adoção da gestão por processo, são fundamentais à formação de equipes coesas, responsáveis, com autonomia de ação, produtivas e focadas no cliente.

Quinn (1999, p. 64), em seu estudo sobre adhocracia, afirma que os membros de uma organização (ou equipe) devem ter habilidades em forma de “T”, onde a linha vertical representa o conhecimento de alguma matéria específica, cujo fator é indispensável, já que, sem esse conhecimento, ninguém os procuraria para solucionar problemas; e a linha horizontal reflete a predisposição e a capacidade de se ligar a outras pessoas, uma habilidade valiosa, uma vez que não são poucos os especialistas excessivamente introvertidos que costumam ignorar as pessoas que os circundam.

Nesses aspectos, o presente estudo identificou que a maioria dos integrantes não só possui informações sobre o modelo de gestão em implantação, como também tem clareza da visão de organização que o DOD pretende atingir, pois todas as equipes assinalaram, positivamente, nesse sentido, exceto a equipe do macroprocesso ADM, que registrou integrantes sem o devido ou com baixo conhecimento e compreensão de pontos importantes à formação e ao nivelamento do grupo. Tal falha impacta a autonomia de ação e isso está evidenciado neste estudo, pois esta mesma equipe foi a que registrou o menor percentual de

integrantes com autonomia e liberdade de ação, inclusive para a tomada de decisão, no âmbito do macroprocesso.

Quanto à disposição e capacidade de interagir com outras pessoas, habilidade que também integra o conceito de autonomia no presente estudo, esta será discutida no item seguinte.

6.2.2 Comunicação intra e inter equipes

Um dos princípios da gestão por processo é o trabalho em equipe. E, segundo Katzenbach (1999, p. 57), a essência do desempenho de uma equipe de processo se resume a pessoas com habilidades diferentes, que trabalham juntas numa mesma tarefa e, ao trabalharem juntas, podem captar as habilidades complementares das outras e chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor. Nesse contexto, a comunicação é imprescindível para o trabalho de equipe, praticada por meio de reuniões periódicas, circulação de informações escritas, exercício de *feedback*, compartilhamento de idéias e consenso sobre objetivos e metas. Enfim, a comunicação é um atributo fundamental não só para a realização de um trabalho coletivo, como também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Portanto, o que se espera em termos de comunicação no âmbito do DOD, objetivando um comportamento profissional responsável e autônomo, é o desenvolvimento de um clima organizacional que favoreça a discussão, livre e abertamente, entre os integrantes de equipes, de questões relativas aos processos de trabalho, como também o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos sobre o trabalho, como forma de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional do grupo.

O estudo realizado nas cinco equipes do DOD reflete que existe comunicação necessária para o alcance das proposições acima, no âmbito das equipes dos macroprocessos MDC, MOT e MGP, para a maioria dos seus membros e, de forma quase unânime, para os integrantes do macroprocesso MGE. O mesmo não ocorre com a equipe do macroprocesso ADM, pois, para a maioria dos seus integrantes, existe pouca ou quase nenhuma comunicação necessária à realização do trabalho de responsabilidade da equipe.

O *feedback* como instrumento integrador, motivador e fomentador de crescimento pessoal e profissional não está sendo utilizado de forma equânime entre os integrantes de equipes, pois, em todas elas, exceto a do macroprocesso ADM, que se posicionou medianamente em relação à questão, houve registro de baixo ou pouco uso desse instrumento de trabalho. Não obstante a evidência de opiniões divergentes quanto ao uso de *feedback*, é

notória a tendência à sua institucionalização, no âmbito do DOD, já que a opinião da maioria indica o uso desse instrumento no cotidiano do Departamento.

Segundo Hammer (1997, p. 22), no sistema de equipes não há como se esconder e tudo acaba ficando aparente. O que você faz afeta os outros membros. Por isso, é necessário aprender a dar *feedback* e a lidar uns com os outros.

Durante a realização deste trabalho, ficou evidenciado que o DOD vem dedicando especial atenção nesse sentido, promovendo diversas ações capazes de fortalecer o relacionamento das equipes, como dinâmicas de grupo orientadas com o propósito de informar, integrar, perceber novas competências e talentos que possam contribuir para o desenvolvimento da equipe, como também reuniões de trabalho objetivando compartilhar novos conceitos, visões e idéias, além de discutir e decidir sobre ações e projetos a serem implementados, no âmbito do Departamento.

Essa prática vem dando sustentação ao processo de mudança e contribuindo significativamente para a melhoria das relações dos grupos, como também possibilitando a adoção de um processo de gestão que privilegie a participação e, por conseguinte, reforce a autonomia das equipes para a tomada de decisão.

6.2.3 Relacionamento com clientes

Hoje há uma vasta bibliografia preconizando que uma das características dos mercados deste novo século é que concorrer apenas em função de qualidade ou de preço já não garante a sustentação de uma vantagem competitiva significativa. O relacionamento com os clientes agora é o fiel da balança, os quais, pelo fato de terem mais informações e opções a seu alcance, estão mais exigentes e com expectativas que aumentam dia após dia. Como conquistá-los e mantê-los é o grande desafio que se impõe às atuais organizações.

Este enfoque, devidamente adaptado às peculiaridades da Embrapa, vem requerendo especial atenção por parte do DOD, uma vez que sincronizar as operações da empresa, no sentido de atender as prioridades do cliente, é a meta do Departamento e a principal característica das organizações orientadas para processos. E manter um bom relacionamento com clientes é condição essencial para que a equipe possa continuamente aprimorar os produtos e serviços a eles ofertados.

De acordo com os resultados da pesquisa realizada junto às equipes de processo constatou-se que a maioria dos integrantes manifestou que existe um relacionamento efetivo com os clientes do DOD, que requer das equipes de processo autonomia de ação para o

atendimento de suas demandas, inclusive a tomada de decisão em termos de execução do trabalho, prazos e compromissos assumidos entre as partes.

A perspectiva de processos força as empresas a verem seu trabalho pelo prisma do cliente, e não do próprio ponto de vista, como ocorre nas organizações funcionais. Segundo a pesquisa realizada, as equipes que apresentaram uma conduta organizacional claramente direcionada neste sentido, na opinião dos seus próprios integrantes, foram as dos macroprocessos MGP e MGE. Quanto às equipes dos macroprocessos MDC e MOT, embora também estejam orientadas para os clientes, os percentuais registrados por essas equipes estão abaixo da média, o que requer trabalhos que levem à melhoria do relacionamento. Trabalhos semelhantes, porém de forma mais intensa, são requeridos pela equipe do macroprocesso ADM, pois os percentuais registrados por esta foram os mais baixos.

Ter convicção de que a equipe trabalha para o cliente e não para o chefe é um princípio que consagra a gestão por processo. A falta ou pouca convicção da equipe em tal princípio pode refletir negativamente no desempenho desta, como também no relacionamento com clientes.

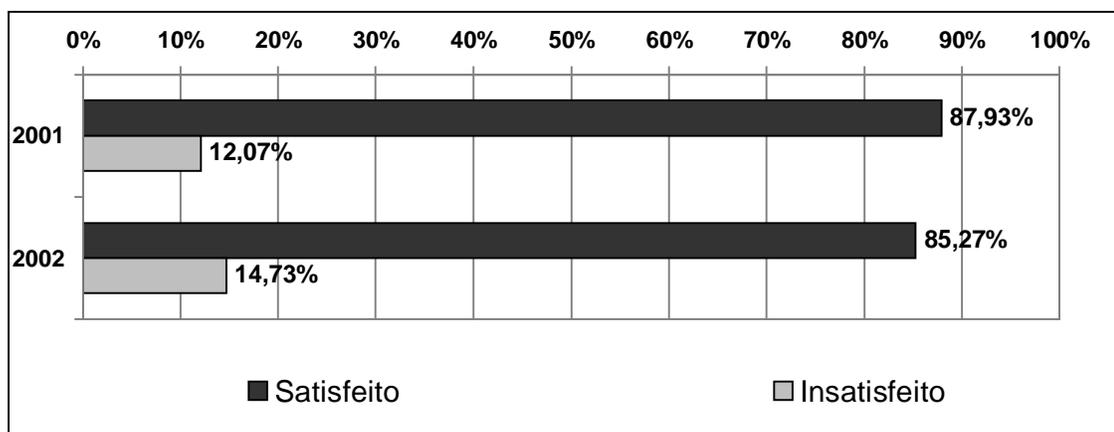
Por outro lado, do ponto de vista do cliente, a pesquisa realizada com o objetivo de identificar sua satisfação em relação aos produtos e serviços ofertados pelo DOD, abrangendo sete itens pesquisados, revela que 85% dos clientes estão “satisfeitos” com tais serviços, cujo resultado não só atesta a existência de um efetivo relacionamento entre as equipes de processo e os respectivos clientes internos e externos, como também consolida a gestão por processo, no âmbito do Departamento.

Até o ano de 2000, não era prática institucionalizada, no Departamento, a realização deste tipo de pesquisa. O primeiro trabalho conduzido pelo DOD neste sentido foi em 2001, quando se apuraram resultados compatíveis com os apresentados pela atual pesquisa. O índice geral de satisfação dos clientes alcançado pelo DOD, em 2001, foi de 0,8793 contra 0,8527 obtido em 2002.

Portanto, os elevados índices de satisfação dos clientes, constatados nas duas pesquisas realizadas, evidenciam que manter um bom relacionamento com clientes tem sido uma prioridade do Departamento, independentemente do modelo de gestão em prática, seja funcional, seja por processos, pois, à época de realização da primeira pesquisa, a organização do trabalho por processos, no âmbito do Departamento, ainda era incipiente, ou melhor, o Departamento havia estabelecido algumas diretrizes para a sua transformação e migração do modelo funcional para outro centrado em seus processos essenciais.

Outra constatação que reforça essa conclusão é a de que, entre os anos de 2001 e 2002, a força de trabalho do Departamento foi renovada em 82% e o índice de satisfação do cliente, apurado em 2002, está bem próximo do ano anterior, conforme acima explicitado. As novas equipes que se formaram durante esse período foram constituídas sob a égide dos princípios da gestão por processo, sem qualquer vinculação com a cultura da organização funcional até então vigente, cujos programas de capacitação dos quais participaram foram estruturados de forma a integrá-las na cultura organizacional voltada para o cliente. Assim, o elevado índice apresentado pela pesquisa está revelando que o DOD, de fato, está trabalhando nessa direção.

O gráfico da Figura 23 apresenta os percentuais de clientes satisfeitos com os serviços oferecidos pelo DOD e os percentuais de clientes insatisfeitos registrados nas pesquisas realizadas nos anos 2001 e 2002, cujos resultados são um atestado de efetividade do Departamento, no relacionamento com seus clientes.



Fonte: Dados primários, 2002

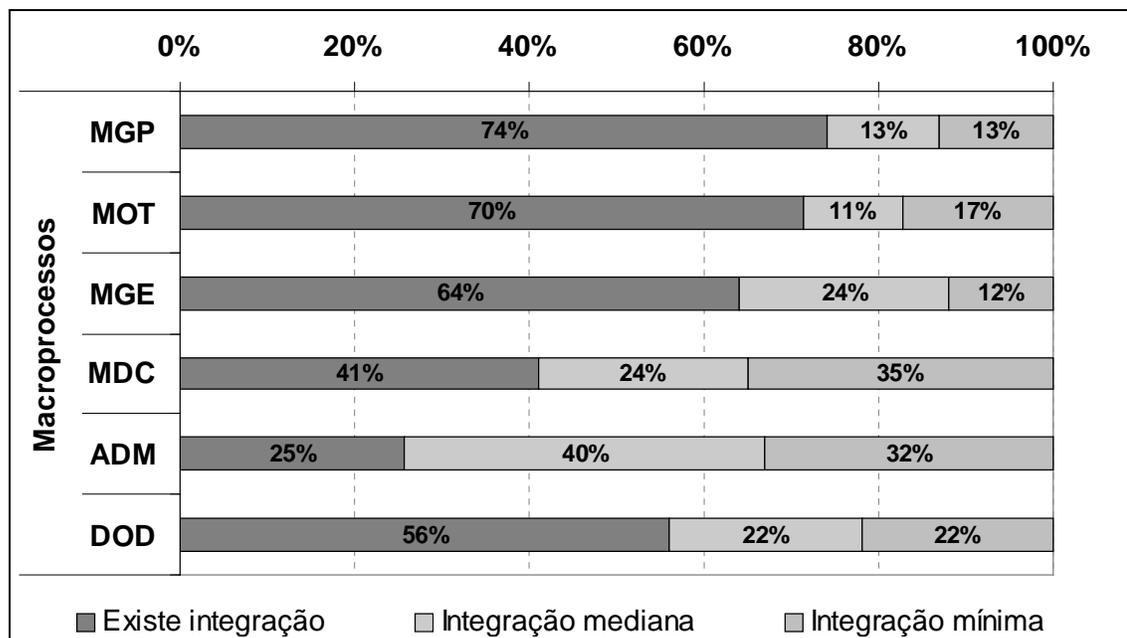
Figura 23: Satisfação dos Clientes – 2001 e 2002

6.2.4 Integração de esforços para a geração dos produtos e serviços

A integração de esforços das equipes de processo foi verificada a partir da análise de quatro aspectos: envolvimento, integração e comprometimento com o atendimento das demandas dos clientes; disposição da equipe para assumir riscos; cumprimento das regras de conduta estabelecidas pela própria equipe; e postura profissional do gerente frente ao processo sob sua liderança.

No âmbito do DOD, considerando todos os aspectos acima citados, a maioria (56%) dos integrantes das cinco equipes de macroprocesso estudadas manifestou que existe

integração de esforços para a geração dos produtos e serviços sob sua responsabilidade, conforme mostra o gráfico da Figura 24.



Fonte: Dados primários, 2002

Figura 24: Integração de esforços das equipes de processo

Os percentuais de integração revelados pelas equipes MGP (74%), MOT (70%) e MGE (64%) apresentam uma relação de coerência com o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes, o que permite afirmar que os altos índices de satisfação obtidos naquela pesquisa não seriam factíveis sem que houvesse uma efetiva integração de esforços dessas equipes. Porém, tal entendimento não é extensivo à equipe do macroprocesso MDC, pois o percentual de integração de esforços registrado por essa equipe (41%) foi o menor, comparado com o das outras equipes (MGP, MOT e MGE) e, na avaliação do cliente, foi a equipe que obteve o maior percentual de satisfação (97%). Na prática, a equipe que manifestou menos integração de esforços para o atendimento das demandas do cliente foi a que, na avaliação dos clientes, obteve os maiores percentuais de satisfação.

Referido resultado evidencia que a orientação para o cliente no âmbito dessa equipe (MDC), está internalizada fortemente, primeiramente no nível individual e, depois, no nível da equipe. Em outras palavras, a crença de que, nas organizações orientadas para processos, trabalha-se para o “cliente” e não para o “chefe” é uma convicção manifestada no nível de cada integrante da equipe, que precisa ser melhor compreendida e assumida no conjunto da equipe.

De modo geral, a integração das equipes do DOD está sendo conseguida a partir da implementação de diversas dinâmicas inseridas no cotidiano da organização, como reuniões periódicas, discussão de temas de interesse dos grupos, oficinas de trabalho, encontros fora do ambiente de trabalho etc.. Essa prática, além de contribuir para o equilíbrio e a convivência harmônica do grupo, está possibilitando também o repasse de novos conhecimentos, práticas e condutas organizacionais afinadas com as estratégias de reestruturação do Departamento e os princípios da gestão por processo.

Para congregiar toda massa crítica da empresa, o projeto denominado “As melhores práticas”, desenvolvido pelo DOD, criou condições favoráveis à geração de idéias e sistemas inovadores que possam ser adotados e implementados por todas as unidades afins da Embrapa, como forma de melhorar os processos e de se obter uma uniformização de procedimentos administrativos.

Tal iniciativa institucionalizou um importante mecanismo de comunicação entre o DOD e as unidades clientes, exclusivamente, para o aperfeiçoamento e a melhoria dos processos de trabalho. Possibilitou, também, integração entre o cliente e a organização para a busca conjunta de alternativas viáveis, que efetivamente agreguem valor aos produtos e serviços da empresa. Essa integração é uma das características dos mercados destes novos tempos, já que a compreensão das necessidades dos clientes é um imperativo para o reprojeto dos processos de trabalho.

Outro ponto que diz respeito à integração de esforços refere-se à motivação e disposição da equipe para inovar e melhorar os processos de trabalho. O objetivo principal preconizado pela abordagem da melhoria contínua é assegurar que a organização disponha de processos capazes de eliminar erros, minimizar os atrasos, maximizar o uso de recursos e promover entendimento entre as partes (HARRINGTON, 1993, p. 24). As equipes do DOD estão motivadas e trabalhando nesse sentido, pois, no âmbito do Departamento, a maioria dos integrantes (66%) manifestou alto grau de motivação para a concretização desses objetivos.

Ainda segundo Herrington (1993, p. 28), o alcance dos citados objetivos está condicionado a diversos fatores, principalmente ao apoio incondicional da alta administração, à adoção de um compromisso de longo prazo e à utilização de uma metodologia disciplinada. Tais fatores estão sendo observados à risca pelo Departamento, no seu processo de mudança, haja vista a decisão estratégica da Direção da empresa para a adoção da gestão por processo, como também o uso da metodologia de AMP desenvolvida pelo próprio Departamento.

Porém, no que se refere ao esforço da coordenação do programa, necessária se faz uma reflexão por parte da direção, uma vez que a maioria dos integrantes do DOD (53%)

manifestou que o empenho da coordenação, no sentido de implementar as mudanças, precisa ser incrementado, classificando-o como mediano.

Não obstante essa classificação, os efeitos dela decorrentes parecem não interferir no desempenho e na motivação da equipe, pois a grande maioria da força de trabalho do DOD (65%) manifestou que está altamente motivada a inovar e implementar ações de melhorias dos processos de trabalho, o que reforça o compromisso da equipe em levar adiante as mudanças organizacionais pretendidas pelo Departamento, mesmo percebendo que o empenho da coordenação, nesse sentido, está sendo mediano.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme se caracterizou ao longo deste estudo, a gestão por processo é uma abordagem estruturada, centrada no projeto disciplinado e na execução cuidadosa dos processos essenciais da organização, com vistas a melhorar o seu desempenho. Formalmente, os processos essenciais são organizados em torno de equipes multidisciplinares, que atuam em conjunto e com autonomia de ação para criar um resultado de valor para os clientes.

Além da verificação desses aspectos, constituiu proposta do presente estudo a caracterização da organização e de seu modelo de gestão, a identificação da autonomia de ação das equipes de processo, necessária ao atendimento das demandas dos clientes, como também a avaliação da satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços a eles ofertados.

O estudo levado a efeito, predominantemente exploratório, procurou revelar situações e tendências que confirmem ou não evidências já preliminarmente demonstradas na literatura citada. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, por meio do qual se teve acesso a dados empíricos da realidade organizacional da Embrapa, mais especificamente de seu Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD).

Apesar de não se poder generalizar os resultados do estudo, tendo em vista sua natureza exploratória e as limitações do método e dos procedimentos empregados, eles apontam um conjunto de evidências que podem contribuir para o processo de mudança das organizações em geral e, em particular, para o aprimoramento do modelo de gestão adotado pelo Departamento objeto deste estudo e na sua replicação às demais unidades da empresa.

Portanto, com base nos resultados apresentados, pode-se afirmar que o modelo de gestão, em fase de consolidação no âmbito do DOD, apresenta as principais características citadas na literatura e amplamente discutidas ao longo deste estudo, destacando-se as seguintes:

- concentração no cliente com o objetivo de atender eficazmente as suas necessidades, conforme preconizam os principais autores da abordagem de processos referenciados no presente estudo (HARRINGTON, 1993; HAMMER e CHAMPY, 1994; DAVENPORT, 1994);
- criação de condições e meios favoráveis, de forma a controlar e implementar, com agilidade, as mudanças necessárias;

- administração das interações intra e inter departamentais, de modo eficaz, conforme recomenda Davenport (1994);
- utilização de metodologia disciplinada e com atenção focada nos processos necessários ao funcionamento da organização (HARRINGTON, 1993);
- ênfase à melhoria contínua dos processos, conforme dispõe a metodologia de aprimoramento de processos empresariais definida por Harrington (1993), adotando nesse sentido, inclusive, sistemática de integração da massa crítica da organização;
- adoção de gestão participativa, redução significativa de níveis hierárquicos e organização voltada para os clientes, tendo por preocupação central agilidade e qualidade dos seus produtos e serviços, conforme previsão de Wood Jr. (1992);
- liberdade de ação às equipes de processo, principalmente para atender às demandas dos clientes e introduzir melhorias aos processos de trabalho, segundo a metodologia definida por Harrington (1993);
- desenvolvimento de um ambiente organizacional mais pró-ativo e menos reativo às mudanças que impactam a organização;
- maior flexibilidade na composição das equipes multidisciplinares, compatibilizando as habilidades individuais e as necessidades organizacionais, conforme expõem Hammer e Champy (1994) e Davenport (1994);
- mudança no estilo de gerência, centrado em supervisão e controle, para outro, com ênfase na cultura organizacional voltada para equipes, onde o papel da liderança é treinar, motivar e apoiar a equipe na concretização dos objetivos do processo, em conformidade com as afirmações de Hammer e Champy (1994), Davenport (1994) e Wood Jr. (1995).

No que se refere à autonomia das equipes de processo, o estudo revela que essas equipes não apenas cumprem suas responsabilidades inerentes ao serviço, mas também planejam e programam o seu trabalho, tomam decisões com relação à execução e aos prazos de entrega, solucionam problemas e compartilham conhecimentos e responsabilidades de liderança. Assim, a autonomia de ação das equipes estudadas caracterizou-se como um processo evolucionário cuja propriedade foi se consolidando à medida que as equipes gradativamente adquiriram conhecimento e autoconfiança para gerir o respectivo processo de trabalho.

Quanto à satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços do Departamento, os elevados índices de satisfação, constatados na pesquisa realizada, evidenciam que, de fato, a organização segue uma orientação centrada em seus clientes, adotando, como prática organizacional, não só o atendimento de suas expectativas com eficiência, como também o estabelecimento de um bom relacionamento como forma de integrá-los ao processo de melhoria dos serviços que lhes são ofertados, cuja prática mantém sintonia com os pensamentos de Harrington (1993), Hammer e Champy (1994) e Davenport (1994).

Diante desses resultados, que constituem a atual base conceitual de atuação do DOD, e considerando o período de, aproximadamente, vinte e um meses de observação e acompanhamento dos trabalhos de mudança organizacional que vêm sendo implementados pelo referido Departamento (abril de 2001 a dezembro de 2002), pode-se, seguramente, afirmar que o DOD, antes da adoção da gestão por processo, contava com uma estrutura departamentalizada com ênfase no operacional. A força de trabalho era composta de grupos técnicos distintos, trabalhando por projetos. O Departamento era visto pela Empresa mais como uma unidade operacional, que inventou o sistema SAAD/RH, e menos como unidade indutora do desenvolvimento organizacional, que é o seu principal papel. O Departamento era reativo às mudanças do ambiente, sem orientação sistêmica e era percebido somente pelos clientes do Programa de Pós-graduação. Proporcionava pouca abertura à participação, contribuindo para o isolamento das equipes e o não compartilhamento de visão de futuro, comprometendo o cumprimento de sua missão institucional.

Hoje, o Departamento está organizado em torno de equipes de processo integradas, comprometidas e dotadas de autonomia para atendimento das demandas dos clientes. Aceita desafios, é pró-ativo e tem coragem de implementar mudanças. É referência para outras unidades administrativas da Empresa, está mais integrado e o processo de comunicação melhorou, significativamente. A renovação do seu quadro funcional possibilitou a introdução de novas idéias, conhecimentos e experiências, enfim, oxigenou o ambiente organizacional. A integração entre os “novos” e os “velhos” empregados potencializou as oportunidades para se desenvolverem novas metodologias e ferramentas de trabalho. Houve elevação do nível de conhecimento e desenvolvimento de um clima organizacional propício a mudanças com possibilidade de ampliação do seu espaço de atuação. É uma unidade considerada estratégica ao alcance dos objetivos da Empresa e, como área indutora do desenvolvimento organizacional, está mais comprometida com a dinâmica do processo de mudança, principalmente com a difusão da organização centrada em seus processos e do trabalho em equipe.

Concluindo, é importante considerar que as equipes de processo, considerando todo o contexto abordado no presente estudo, excedem as expectativas criadas em torno dos resultados de seu trabalho, possíveis principalmente em função da liberdade de ação, da motivação e da satisfação no trabalho que vêm desenvolvendo, da autonomia para atendimento de demandas e melhoria dos processos de trabalho, tudo isso a serviço do cliente, considerado pelo Departamento como o protagonista de todo o processo de mudança.

Dessa forma e não obstante a experiência bem sucedida do DOD, considera-se que o trabalho em equipe e sua correspondente autonomia não devem ser considerados como um fim em si mesmos, nem uma alternativa organizacional ideal para qualquer organização e tampouco uma tendência inexorável para o futuro. O que se conclui, portanto, é que a organização em torno de equipes dotadas de autonomia pode representar uma ruptura em relação aos paradigmas clássicos de organização.

Finalizando, e sem pretender ser prescritivo, dadas as evidências das situações apresentadas pelas equipes, este estudo permite identificar alguns aspectos que devem receber atenção da coordenação do processo de mudança organizacional do DOD, a saber:

- incrementar, mediante a execução de ações específicas, a transferência de responsabilidades ainda em poder da liderança para as equipes de processos, até que estas se tornem autogerenciáveis;
- dedicar especial atenção à equipe do macroprocesso ADM, de forma que esta venha a atuar em sintonia com as demais equipes;
- trabalhar melhor a questão da orientação para o cliente, principalmente no nível corporativo;
- aproximar do grupo de clientes insatisfeitos, revelado pela pesquisa, e desenvolver ações capazes de minimizar ou até mesmo eliminar o nível de insatisfação manifestado;
- intensificar os esforços, principalmente da coordenação, no sentido da concretização da visão de futuro pretendida pelo Departamento e pela Empresa;

Como recomendação final, derivada da experiência vivida durante a elaboração deste trabalho, sugere-se a continuidade do presente estudo até a completa reestruturação do Departamento, como também a realização de pesquisas complementares relacionadas com o tema, possibilitando, dessa forma, a diminuição da lacuna existente entre as teorias da administração e a realidade organizacional pretendida pela Empresa.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999. 283 p.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
- DEMING, William Edwards. *Out of the crisis*. MIT Press, 1986.
- DREIFUSS, Cássio. A organização do ano 2000: a reengenharia, a tecnologia e o resultado dos negócios. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima (Ed.). **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, Peter F. Rumo à nova organização. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marchall; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 3.ed. São Paulo: Futura, 1997. 428 p.
- _____. Oportunidades nos países emergentes. **HSM Management**, n.30, ano 5, jan./fev. 2002.
- EMBRAPA. **III Plano Diretor da Embrapa**: realinhamento estratégico - 1999-2003. Brasília: Embrapa-SPI, 1998. 40 p.
- _____. **Proposta de Novo Paradigma de Gestão do DOD**. Brasília: Embrapa-DOD, 2001. 72 p.
- _____. **Gestão por processo**. Brasília: Embrapa-DOD, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995. 199 p.
- _____. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.3, jul./set. 1997, p. 10-19.
- _____. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, out./dez. 2000. p. 8-19.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HAMMER, Michael. *Towards the twenty-first century enterprise* (folheto). Boston: Hammer & Co., 1996.

_____. **Além da reengenharia:** como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 251 p.

_____. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n.9, ano 2, jul./ago. 1998.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa. 30.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197 p.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven A. **A revolução da reengenharia:** um guia prático. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 339 p.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

JOHANSSON, Henry J.; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, A. John. **Business process reengineering.** New York: John Wiley Professio, 1994, 256 p.

JURAN, Joseph M. **A history of managing for quality.** 1. ed. McGraw-Hill Trade, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

KATZENBACH, Jon. A disciplina das equipes. **HSM Management**, n.17, ano3, nov./dez. 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição.** 1.ed. São Paulo, Atlas, 1998. 165 p.

NOLAN, Richard; CROSON, David. *Creative destruction.* s.l., **Harvard Business School Press**, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma da administração pública no Brasil. In: **CONGRESO INTERAMERICANO DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 1., 1996, Rio de Janeiro. **Documentos...** Caracas: CLAD, 1996. p. 1-22.

QUINN, James Brian. Unidades da adhocracia. **HSM Management**, n.17, ano3, nov./dez. 1999.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life.** 1.ed. USA: Addison Wesley Pub, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processo**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 335 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1978. 134 p.

VARVAKIS, Gregório J.; DIAS, Manoel Paulo; ÑAURI, Miguel; NERES, Wudson Anthony Neres. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGE/UFSC, 1998.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, William C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes Zapp! (Empowered Teams)**: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 228 p.

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

_____. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.32, n.3, jul./ago. 1992. p. 74-87.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

Fontes consultadas na Internet:

EMBRAPA, Portal da Pesquisa Agropecuária. Apresenta serviços de atendimento ao cidadão, informações agropecuárias, notícias e publicações, eventos e fóruns, informações corporativas. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/embrapa.htm>>. Acesso em: 4 jul. 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa sobre autonomia das equipes de processo

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa de satisfação dos clientes

APÊNDICE A
PESQUISA SOBRE AUTONOMIA DAS EQUIPES DE PROCESSO

Brasília-DF, setembro de 2002.

Prezado(a) colega:

O questionário, anexo, tem por objetivo levantar a sua opinião sobre aspectos relacionados à autonomia de ação das equipes de processo do Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD).

As respostas que você dará às afirmativas enunciadas irão subsidiar dissertação de mestrado que estou concluindo na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A sua opinião é imprescindível para a conclusão desse trabalho, motivo pelo qual solicito a sua colaboração no sentido de analisar cuidadosamente cada item do questionário, assinalando somente uma das posições da escala apresentada.

É importante deixar claro que o foco da análise é a *equipe de processo na qual você atua*. Para os efeitos desta pesquisa, considere processo, objeto de sua análise, aquele no qual você dedica a maior parte do seu esforço. Lembre-se de que não há resposta certa ou errada, apenas procure determinar a posição que melhor descreve a realidade da sua equipe de trabalho.

Na última folha do questionário são solicitados também alguns dados pessoais e funcionais. Fique tranquilo(a), pois suas respostas são confidenciais e serão tratadas de forma agregada e não terão outro destino senão aquele antes citado.

Favor devolver o instrumento totalmente preenchido até o dia 13 do corrente mês, entregando-o à colega **Assunta Helena**, sala 12-B.

Agradeço, antecipadamente, a sua colaboração para a conclusão do meu mestrado.

Atenciosamente,

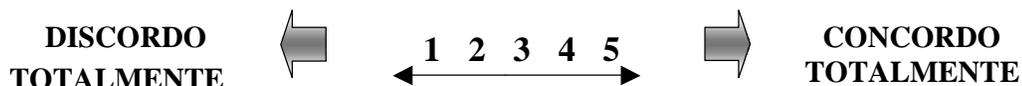
José Laureto

Esclarecimentos/informações complementares:

Telefones: (61) 577-3740 ou 9994-8064

E-mail: jlaureto@terra.com.br

PARTE - I

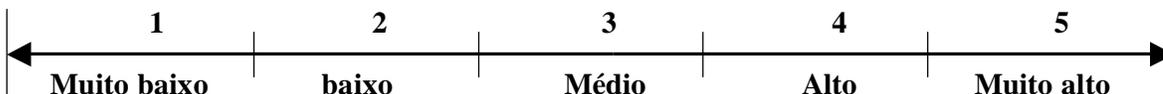


- Ø Dê sua opinião sobre as afirmativas enunciadas, assinalando apenas uma das posições ao lado.
- Ø A escala de resposta vai de 1 a 5, onde **1 representa total discordância**, ou seja, a declaração não é, em absoluto, verdadeira no âmbito da sua equipe de trabalho; e **5 representa concordância plena**, isto é, a declaração é totalmente verdadeira.
- Ø A posição **3 representa concordância mediana**, ou seja, o conteúdo da afirmativa traduz em torno de 50% da realidade da sua equipe de trabalho.
- Ø Lembre-se de que não há resposta certa ou errada, apenas procure determinar a posição que melhor descreve a sua opinião.

Afirmativa	Resposta
1. A equipe a que você pertence tem autonomia para decidir sobre os assuntos de interesse do respectivo processo.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
2. O ambiente do Departamento estimula a equipe de processo a tomar decisões visando atender as demandas dos clientes.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
3. A chefia superior apóia as decisões tomadas pela equipe de processo.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
4. As decisões no âmbito do processo são tomadas pelo gerente de processo exclusivamente.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
5. As decisões no âmbito do processo são tomadas pelo gerente do processo com a participação da respectiva equipe.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
6. A equipe tem autonomia para adequar os processos de trabalho visando atender as demandas dos clientes e os objetivos do Departamento.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
7. A equipe de processo tem disposição para assumir riscos.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
8. A equipe de processo ao tomar conhecimento de situações problemas gera as propostas de solução independentemente de solicitação.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
9. As regras estabelecidas para o seu processo de trabalho são seguidas à risca pela equipe.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
10. A supervisão e o monitoramento das atividades no âmbito do processo são realizados pela própria equipe.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
11. As equipes discutem entre si as questões relativas aos respectivos processos de trabalho visando a proposição de soluções e melhoria dos processos.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _
12. Há um compartilhamento de informações, experiência e conhecimento sobre o trabalho entre as equipes de processo.	1 2 3 4 5 _ _ _ _ _

PARTE – II

Para analisar os itens seguintes, selecionando a alternativa que melhor reflita a sua opinião, utilize a seguinte escala:



1. O seu nível de conhecimento em relação aos princípios básicos da gestão por processo (foco no cliente, criação de valor, trabalho em equipe, parceria orgânica, etc.) é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
2. O seu nível de compreensão sobre o tipo de organização que o Departamento deseja alcançar é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
3. O diferencial existente entre os integrantes da sua equipe de processo quanto a formação, conhecimentos e habilidades necessários à geração dos produtos e serviços de responsabilidade da equipe é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
4. O seu nível de conhecimento em relação aos produtos e serviços disponibilizados aos clientes internos e externos é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
5. O grau de motivação que leva você a buscar novas soluções e melhorias para os processos de trabalho é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
6. O grau de interação entre os integrantes da sua equipe de processo necessário ao alcance dos resultados é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
7. O grau de integração entre os diversos processos para o atendimento das demandas dos clientes é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
8. O número de situações que requer o seu posicionamento perante a equipe de processo durante uma jornada de trabalho é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
9. O uso de feedback como instrumento para melhorar o desempenho e as relações interpessoais da equipe de processo é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
10. O grau de motivação e confiança da equipe de processo para “quebrar regras” e “desafiar premissas antigas” é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
11. O entusiasmo e a disposição no âmbito do Departamento para a adoção de novos comportamentos alinhados às premissas da gestão por processo é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							
12. O esforço da coordenação, visto a partir da qualidade das relações, do empenho pessoal e dos sistemas de avaliação e recompensa, de modo a fazer com que a gestão por processo seja bem-sucedida é:	<table style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td><td>□</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	□	□	□	□	□
1	2	3	4	5							
□	□	□	□	□							

APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Brasília, setembro de 2002.

Prezado Cliente,

Como é do seu conhecimento, o Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD) está implementando, desde abril de 2001, novo modelo de gestão tendo por orientação seus processos essenciais e foco em seus clientes internos e externos.

Em conformidade com a decisão da Diretoria Executiva no sentido de avaliar constantemente os serviços e produtos da empresa, segue, anexo, questionário destinado a levantar seu nível de satisfação em relação aos serviços prestados pelo DOD nos últimos doze meses que antecedem a presente pesquisa, abrangendo os seus principais processos.

O resultado da pesquisa será utilizado pelo DOD na implementação de ações de melhoria desses processos, como também pelo mestrando José Laureto, que vêm acompanhando o processo de mudança do Departamento, para fundamentação de dissertação que irá defender na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para melhor compreensão da abrangência dos serviços prestados e dos itens objeto da avaliação, além das instruções de procedimento impressas no próprio formulário devem ser observadas também as informações complementares abaixo:

I – DESCRIÇÃO SUCINTA DOS SERVIÇOS

PROCESSO	Conteúdo Básico do Processo
Capacitação Curta-Duração (País)	◆ Treinamento e desenvolvimento, não formal, de empregados na empresa.
Capacitação Curta-Duração (Exterior)	◆ Tramitação e acompanhamento do processo de afastamento do empregado do país, para participar de cursos de curta duração, seminários, congressos, simpósios e outros eventos técnicos.
Estágio	◆ Planejamento e gestão do Programa de Estágio no âmbito das unidades centrais da Embrapa.
Gestão por processos	◆ Suporte técnico e metodológico necessários à implantação da gestão por processo no âmbito da empresa (UCs e UD's); ◆ Capacitação de pessoal para identificar, analisar e gerenciar processos relacionados com a respectiva unidade de trabalho.
Estrutura e Normatização	◆ Suporte técnico e metodológico necessários ao desenvolvimento e implantação de projetos de Estrutura Organizacional no âmbito das Unidades; ◆ Suporte técnico na elaboração de normas administrativas. O encaminhamento da norma à Diretoria Executiva para aprovação, assim como a publicação no BCA, compete ao Gabinete Presidência.
Modelo de Gestão Estratégica / MGE	◆ Operacionalização das figuras programáticas (PDE e Agenda Institucional) da Embrapa; ◆ Acompanhamento do MGE Corporativo e o das UD's; ◆ Atualização do MGE Corporativo.
SAAD-RH	◆ Organização do trabalho; ◆ Fases de planejamento, acompanhamento e avaliação; ◆ Reconhecimento do empregado.
Pós-graduação	◆ Seleção e incorporação de empregados ao Programa de Pós-graduação oferecido pela empresa; ◆ Acompanhamento e avaliação de técnicos incorporados ao Programa de Pós-graduação.

II – ITENS OBJETO DA AVALIAÇÃO

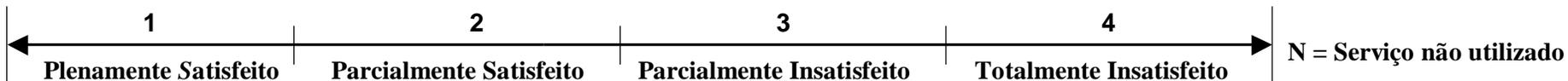
Item	Conteúdo do item
Solução dada à sua demanda	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alternativa apresentada como meio de superar ou resolver o problema ou dificuldade apresentada. ◆ Conclusão, desfecho ou encaminhamento dado pelo funcionário ao assunto objeto da sua demanda.
Esclarecimento de suas dúvidas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ato de tornar claro, compreensível; elucidar, aclarar as suas dúvidas.
Presteza do atendimento à sua demanda	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapidez, agilidade do funcionário no atendimento à sua demanda.
Tempo de resolução da demanda	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tempo gasto pelo funcionário para apresentar uma solução ou dar um encaminhamento ao assunto.
Acessibilidade às informações	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Facilidade na obtenção da informação.
Clareza/Consistência da informação prestada	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informação clara e inteligível. ◆ Concordância, coerência da informação em relação aos padrões estabelecidos. ◆ Firmeza, constância do funcionário ao prestar a informação.
Validade da informação prestada	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Legitimidade, legalidade da informação prestada.

III – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

INSTRUÇÕES DE PROCEDIMENTO:

1. O formulário está estruturado em colunas e linhas. As colunas identificam os **serviços** prestados pelo DOD e as linhas os **itens** objeto da avaliação.
2. Utilize a escala de **1 a 4** para avaliar cada item e serviço constante do formulário. Caso não tenha utilizado o serviço no período considerado, assinale a quadrícula **N**.
3. Para marcar sua opção basta clicar, com o botão direito do mouse, sobre a quadrícula desejada. Para desmarcar um item já assinalado, proceda da mesma forma.
4. Após avaliar todos os serviços e seus respectivos itens, assinale a alternativa que melhor expresse a sua avaliação geral quanto ao seu nível de satisfação em relação aos serviços prestados pelo DOD durante o período em referência.
5. Por último, utilize o espaço livre que está logo a seguir para o registro de suas sugestões de melhoria, críticas e observações.
6. Após responder todo o questionário, salve o formulário observando os seguintes passos: clicar em ARQUIVO, em seguida em SALVAR COMO; salvar o documento como “Resposta Avaliação do Cliente.doc”.
7. Devolva o formulário preenchido ao DOD, preferencialmente para o e-mail: viviane.martins@embrapa.br, ou pelo fax: (61) 448.4234 – A/C de Viviane Martins (MOT&MG – Macroprocesso Organização do Trabalho e Melhoria da Gestão) até o dia 04 de Outubro de 2002, impreterivelmente.

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!



ITENS ↓	SERVIÇOS →					CAPACITAÇÃO CURTA-DURAÇÃO (PAÍS)					CAPACITAÇÃO CURTA-DURAÇÃO (EXTERIOR)					ESTÁGIO					GESTÃO POR PROCESSO					ESTRUTURA E NORMATIZAÇÃO					MGE					SAAD-RH					PÓS-GRADUAÇÃO														
	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N	1	2	3	4	N										
Solução dada à sua demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Esclarecimento de suas dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Presteza do atendimento à sua demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Tempo de resolução da demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Acessibilidade às informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Clareza/Consistência da informação prestada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Validade da informação prestada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										

SUA AVALIAÇÃO GERAL →	<input type="checkbox"/>	PLENAMENTE SATISFEITO	<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE SATISFEITO	<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE INSATISFEITO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE INSATISFEITO
-----------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	----------------------------------	--------------------------	--------------------------------

Comentários/Observações:

Sua Unidade de Trabalho (denominação):

Função que exerce:	<input type="checkbox"/>	Gerência da Unidade	<input type="checkbox"/>	Responsável pelo SRH	<input type="checkbox"/>	Gerente de OE	<input type="checkbox"/>	Empregado	<input type="checkbox"/>	Estagiário
--------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------

