

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

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE  
REESTRUTURAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

CRISTIANE DA SILVA SANTOS VILLELA

FLORIANÓPOLIS

2000

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

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE  
REESTRUTURAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.rer.pol.

CRISTIANE DA SILVA SANTOS VILLELA

FLORIANÓPOLIS

2000

CRISTIANE DA SILVA SANTOS VILLELA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE  
REESTRUTURAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau 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:

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.rer.pol.

Orientador

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Este trabalho é carinhosamente dedicado à estrutura  
que possibilitou realizar este trabalho,  
minha família.

## AGRADECIMENTOS

---

Aos meus pais, Orlando e Beatriz, meu irmão, Fernando, e minha cunhada, Arlene, pela paciência, confiança, amor e carinho nas horas em que mais precisei.

À minha tia Jussara, pela amizade, carinho e viagens de pesquisa bibliográfica.

Ao Professor Cristiano, pela orientação desse trabalho e por compartilhar sua sabedoria, compreensão e paciência ao longo destes quatro anos.

Aos professores, Luís Gonzaga, Vera Lúcia, Borenstein e Mara, pela amizade, colaboração e, principalmente, por acreditarem na minha capacidade e darem oportunidades para demonstrá-la.

Aos meus colaboradores, Márcio, Guilherme, Luís Alberto, Lauro, Sérgio, Silvia, Cristiane, Roseli e Gardênia, pela amizade, carinho, atenção e tempo dedicados para possibilitar a realização deste trabalho.

Aos amigos, Luís Carlos, Rolando, Benedito, Sandro, Eduardo, Deógenes, Angélia, Sybele, Carmem, Cristina, Maria Aparecida, Karina, Leila, Josiane, Daniele, Gabriela, Alessandra, Adriana, Solange, Liège e Deise, pelos momentos de alegria e de angústia compartilhados ao longo do processo.

Aos meus incentivadores, Carlos, Wilma, Isabela e Fernanda, pelo seu entusiasmo, carinho e apoio em todos os momentos.

Às minhas duplas de trabalho, Cris, Felipe, Patrícia, Cristiane, Maria Luiza e Amanda, pela sua amizade e compreensão pelos atrasos, faltas e esquecimentos durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos revisores deste trabalho, meus pais, Karina Knabben, Angélia Berndt e Eduardo Trauer.

Aos meus amigos e colegas da ESAG/UDESC, SEPLAN, IEA e NEST, pela força e confiança depositadas ao longo do tempo.

Aos funcionários da secretaria do PPGE, pela sua consideração e dedicação incansável sempre que necessitei de seus serviços e informações.

Ao Governo Federal, UFSC e PPGE, pela infra-estrutura, qualidade e gratuidade deste Programa de Pós-Graduação.

À CAPES, pelo apoio financeiro recebido.

À Deus, por estar sempre presente e possibilitar a alegria de viver este momento.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xi
<b>RESUMO</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Apresentação .....	01
1.2 Identificação do Problema .....	02
1.2.1 Objetivo Geral .....	04
1.2.2 Objetivos Específicos .....	04
1.2.3 Metodologia .....	05
1.3 Resultados Esperados .....	06
1.4 Estrutura do Trabalho .....	07
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	09
2.1 Pesquisa-Ação .....	09
2.2 Pesquisa-Ação nas Organizações .....	09
2.2.1 Pesquisa-Ação e Participação .....	10
2.2.2 Pesquisa-Ação e Linguagem .....	11
2.3 Estruturação da Pesquisa-Ação .....	12
2.3.1 Iniciando a Pesquisa-Ação .....	13
2.3.1.1 Pesquisa-Ação e seu Caráter Interrogativo-Crítico ...	15
2.4 Limitações da Pesquisa-Ação .....	16
<b>3 A ORGANIZAÇÃO E A DECISÃO DE SUA ESTRUTURA</b> .....	17
3.1 Organização e Estrutura .....	17
3.1.1 Influência do Design e Estratégia Organizacional.....	18
3.1.2 Os Problemas do Crescimento não Planejado e a Necessidade de Mudança .....	19
3.2. Horizontalização da Estrutura .....	21
3.2.1 A Equipe de Projeto .....	22
3.2.1.1 Composição da Equipe .....	22

3.2.1.2 Atribuições da Equipe e Seleção do Dono do Processo .....	23
3.2.2 Criando Impulso para a Mudança .....	24
3.2.3 Mudando a Estrutura .....	25
<b>4 ENTENDENDO OS PROCESSOS</b> .....	27
4.1 Conceitos de Processos .....	27
4.1.1 Conferindo Competitividade e Valor aos Processos .....	28
4.1.2 Ciclo de Vida dos Processos .....	29
4.2 Identificando Processos .....	30
4.2.1 Tipos e Características dos Processos .....	31
4.2.1.1 Hierarquia dos Processos .....	32
4.2.1.1.1 Atividades .....	33
4.2.1.1.2 Tarefas, Procedimentos e Tempo de Ciclo	34
4.3 Processo e Desempenho Organizacional .....	34
<b>5 MAPEANDO A ORGANIZAÇÃO</b> .....	36
5.1 Mapeamento de Processos .....	36
5.1.1 Mapeamento e Modelagem de Processos .....	37
5.1.2 Mapas de Processos .....	38
5.2. Mapeamento de Processos Computadorizado .....	39
5.2.1 Ferramentas Computacionais: Categorias e Requisitos.....	39
5.2.2 Simulação de Processos .....	40
5.2.2.1 Pensamento Sistêmico e a Construção de Modelos	41
5.2.2.2 Simulação e Aprendizado Organizacional .....	42
5.2.3 Problemas com o Uso das Ferramentas Computacionais...	44
<b>6 COORDENANDO ATIVIDADES</b> .....	47
6.1 Teoria da Coordenação .....	47
6.1.1 Elementos de Transformação Organizacional.....	48
6.1.2 Dependências .....	49
6.1.2.1 Mecanismos de Coordenação das Dependências ....	50
6.2 Mapeando Processos e Atividades Coordenadas .....	51
6.2.1 Roteiro para Análise dos Processos .....	51
6.2.1.1 Desenvolvendo a Lista de Atividades .....	52

6.2.1.2	Analisando Dependências .....	54
6.2.1.2.1	Análise de Cima para Baixo .....	55
6.2.1.2.2	Análise de Baixo para Cima .....	55
6.2.1.2.3	Análise da Coordenação .....	56
<b>7</b>	<b>REESTRUTURANDO A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>59</b>
7.1	Realizando o Design Estratégico .....	59
7.1.1	Porquê Fazer o Design .....	59
7.1.2	Influência das Decisões de Design na Reestruturação .....	60
7.1.3	Roteiro para o Design Estratégico .....	61
7.2	Aprendizado ao longo da Reestruturação .....	62
7.2.1	Aprendizado como Vantagem Competitiva .....	63
7.2.2	Aprendizado e Mapeamento de Processos .....	63
7.2.3	Aprendizado e Coordenação .....	64
7.2.3.1	Distribuição de Recursos e Poder .....	65
7.2.3.2	Gerenciando a Rede de Relações .....	66
7.2.4	Resolvendo Problemas .....	67
<b>8</b>	<b>O ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>69</b>
8.1	Fase Exploratória .....	70
8.1.1	A Organização .....	70
8.1.1.1	Conhecendo o Problema da Organização .....	72
8.1.1.1.1	Comentários Iniciais sobre o Estudo de Caso .....	73
8.1.2	A Primeira Reunião .....	74
8.1.2.1	Comentários da Primeira Reunião .....	77
8.1.3	A Segunda Reunião .....	79
8.1.3.1	Comentários da Segunda Reunião .....	83
8.2	Aprofundando a Pesquisa .....	85
8.2.1	As Entrevistas .....	85
8.2.1.1	Comentários sobre as Entrevistas .....	85
8.2.2	Elaborando a Lista de Atividades .....	93
8.2.3	Comentários sobre a Identificação de Processos e Atividades na Prática .....	95
8.2.3.1	Mapeando Processos na Prática .....	96
8.2.3.2	Mapeando Atividades na Prática .....	100

8.2.3.3 Comentários sobre o Mapeamento de Atividades na Prática .....	100
8.2.4 A Terceira Reunião .....	107
8.2.4.1 Comentários da Terceira Reunião .....	109
8.2.5 A Quarta Reunião .....	111
8.2.5.1 Comentários da Quarta Reunião .....	125
8.2.6 A Quinta Reunião .....	126
8.2.6.1 Comentários da Quinta Reunião .....	128
8.3 Fase de Ação .....	129
8.3.1 A Sexta Reunião .....	129
8.3.1.1 Comentários da Sexta Reunião .....	130
8.3.1.2 Resolvendo Alguns Problemas e Diagnosticando Outros .....	130
8.3.2 A Sétima Reunião .....	131
8.3.2.1 Comentários da Sétima Reunião .....	137
8.4 Fase de Avaliação .....	140
<b>9 CONCLUSÕES</b> .....	142
9.1 Recomendações e Observações para trabalhos futuros .....	145
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	150
<b>ANEXOS</b> .....	154

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Método interativo de análise, captura e apresentação de modelos de processo .....	07
Figura 2.1 Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação .....	13
Figura 3.1 O protótipo da organização horizontal .....	21
Figura 3.2 Tendência de movimento .....	25
Figura 4.1 Critérios de valor do cliente .....	29
Figura 4.2 Ciclo de vida de um processo .....	30
Figura 4.3 Interrelação dos processos fundamentais da organização .....	31
Figura 4.4 Hierarquia do processo .....	33
Figura 5.1 Modelo integrado de aprendizado organizacional: aprendizado individual, aprendizado organizacional, seus vínculos e barreiras	43
Figura 6.1 Os três tipos básicos de dependências entre atividades .....	50
Figura 6.2 Roteiro para análise de processos .....	52
Figura 7.1 Gerenciando a mudança organizacional .....	68
Figura 8.1 Estrutura organizacional .....	71
Figura 8.2 Organograma da organização .....	71
Figura 8.3 Mapa cognitivo dos problemas da organização .....	80
Figura 8.4 Ciclo do problema central da organização .....	81
Figura 8.5 Representação dos ciclos secundários de problemas da organização .....	82
Figura 8.6 Vista de uma tela do “Decision Explorer” .....	84
Figura 8.7 Organograma da organização após as entrevistas .....	91
Figura 8.8 Mapa de hierarquia dos processos da organização .....	98
Figura 8.9 Vista de uma tela do “Inspiration 5 Pro” .....	99
Figura 8.10 Fluxo de atividades do cliente .....	102
Figura 8.11 Mapa resultante da aplicação do método do “Post-it” .....	103
Figura 8.12 Mapa dos processos e atividades da organização .....	105
Figura 8.13 Mapa dos processos e atividades de apoio e gerenciais da organização .....	108

Figura 8.14 Mapa do macroprocesso, processos e atividades de apoio e gerenciais da organização .....	127
Figura 8.15 Exemplo de estrutura para geração de alternativas para o design organizacional .....	133
Figura 8.16 Mapa da nova estrutura organizacional elaborado pela equipe de trabalho .....	134
Figura 8.17 Plano de ações para os cursos de especialização .....	136

## LISTA DE QUADROS

Quadro 6.1 Exemplos de mecanismos elementares de coordenação de dependências .....	50
Quadro 6.2 Quadro resumo de processos ou atividades .....	53
Quadro 6.3 Quadro resumo da análise de cima para baixo .....	55
Quadro 6.4 Quadro resumo da análise de baixo para cima .....	56
Quadro 6.5 Quadro da análise da coordenação .....	57
Quadro 6.6 Matriz de troca .....	57
Quadro 8.1 Pontos fortes e pontos fracos da organização .....	75
Quadro 8.2 Lista das dificuldades, melhores características, sugestões e observações do trabalho da organização .....	88
Quadro 8.3 Quadro resumo das atividades da organização .....	95
Quadro 8.4 Identificação dos processos da organização .....	97
Quadro 8.5 Quadro resumo das atividades críticas da organização .....	106
Quadro 8.6 Pontos fortes e pontos fracos da organização .....	111
Quadro 8.7 Sumário de processo: promover cursos / contactar cliente/parceiro .....	113
Quadro 8.8 Sumário de processo: promover cursos / elaborar projetos .....	114
Quadro 8.9 Sumário de processo: promover cursos / realizar contrato .....	115
Quadro 8.10 Sumário de processo: promover cursos / desenvolver curso .....	116
Quadro 8.11 Sumário de processo: promover cursos / executar curso .....	117
Quadro 8.12 Sumário de processo: promover consultoria/evento / contactar cliente .....	118
Quadro 8.13 Sumário de processo: promover evento / elaborar projeto .....	119
Quadro 8.14 Sumário de processo: promover evento / realizar contrato .....	120
Quadro 8.15 Sumário de processo: promover evento / executar evento .....	121
Quadro 8.16 Sumário de processo: promover consultoria / elaborar projeto ...	122
Quadro 8.17 Sumário de processo: promover consultoria / realizar contrato ..	123
Quadro 8.18 Sumário de processo: promover consultoria / executar consultoria .....	124
Quadro 8.19 Líderes no processo principal .....	135

## RESUMO

---

As organizações investem anualmente montantes significativos dos seus recursos em reestruturação para manterem-se flexíveis e inovadoras em ambientes competitivos e turbulentos. Baseando-se nesta observação, a atual bibliografia da área empresarial tem apresentado um interesse acentuado sobre a mudança organizacional, e vem desenvolvendo e aprimorando abordagens e metodologias destinadas ao realinhamento estratégico entre sua estrutura, objetivos e processos. Desse modo, a bibliografia em questão torna complexa a escolha de um conjunto de técnicas e ferramentas adequados às necessidades e características de cada caso. Este trabalho tem por objetivo geral analisar a aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à reestruturação dos processos de uma organização prestadora de serviços da região da Grande Florianópolis. A natureza intangível da prestação de serviços, a realização do trabalho através de equipes de projeto e a importância estratégica da sua rede de relações, tornam crítico o papel do mapeamento dos processos desta organização para a correta elaboração da proposta de reestruturação. Utilizando o roteiro de análise de processos proposto pela Teoria da Coordenação e a Pesquisa-Ação como metodologia de pesquisa, este trabalho fica caracterizado como uma pesquisa de intervenção requisitada pela organização, sendo desenvolvida em conjunto com os seus membros de acordo com as percepções de necessidades e problemas específicos. Desta forma, o aprendizado organizacional é estimulado pelo espírito interrogativo-crítico da metodologia e pelo uso das ferramentas selecionadas, tornando os membros da organização mais conscientes sobre a realidade do trabalho organizacional e conseqüências de suas escolhas estratégicas.

## ABSTRACT

Every year the organizations invest a significant amount of their resources restructuring themselves to keep their flexibility and innovativeness in competitive and turbulent environments. Based on such observation, the current business bibliography has showed interest on organizational change, and has been developing and improving approaches and methodologies for the strategic realignment of their structure, goals and processes. Therefore, the growing complexity of business bibliography turns into a hard task the properly choice of techniques and tools set to each organizational situation and needs. The present study proposes to analyse the proper use of techniques and tools set suitable to the restructuring of a service organization located in the municipal district of Florianópolis. The intangible nature of business services, the use of project teams and the strategic importance of its relationship net makes critical this organizational process mapping to the successfully organizational restructuring. By using Action-Research and the Coordination Theory's process analysis roadmap as methodologies, this study is characterized as an interventional research requested by the organizational members and accomplished with their participation and in accordance with the organizational's needs and specific problems. The organizational learning is stimulated by the methodology of the interrogative-critic spirit and by using the proper set of tools, which makes the organizational members more conscious about the organizational work and the consequences of their strategic choices.

### *1. Introdução*

#### **1.1. APRESENTAÇÃO**

**D**esde a sua primeira definição na metade do século XVII, a maioria das organizações fundamenta sua estrutura e administração nos pressupostos herdados da física newtoniana, analisando ou

entendendo as coisas em partes separadas. Assim, a maioria das organizações conhecidas sofre com o grave problema da compartimentação ou construção de “silos”, os quais maximizam os seus subobjetivos, subotimizam o todo e impedem o contato interdepartamental e interfuncional, tornando-as ineficazes, quando são necessárias maior dinâmica na coordenação entre as partes separadas, maior rapidez de informação e realimentação por parte de suas estruturas (Lodi, 1984; Rummler e Brache, 1994; Wheatley, 1996; Drucker, 1997).

Assim, essa organização tradicional que era vista como sólida e permanente, é substituída por relações de alianças, parcerias, participações e acordos, que são estabelecidas de acordo com a necessidade e funcionam, de forma temporária, baseadas em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na capacidade de persuasão de atores e stakeholders. Para esta organização atual, o mercado pode ser local ou regional, porém a concorrência é global (Drucker, 1997).

Observando esta realidade, Drucker (1997) comenta que o significado das organizações sofreu grandes mudanças, de forma a tornar as mesmas até mais necessárias do que antes. Este novo significado ganha importância no mundo atual exatamente porque existe tanta ambigüidade, flexibilidade e variação ambiental, que os dirigentes e tomadores de decisão necessitam de muito mais clareza tanto nas metas de longo e curto prazo quanto nos valores e estratégias organizacionais considerados no estabelecimento de um equilíbrio nos resultados organizacionais esperados.

É na necessidade de clareza e equilíbrio dos dirigentes e tomadores de decisão e na crescente proliferação de técnicas e ferramentas destinadas a reestruturar as organizações que fundamenta-se o presente trabalho.

## 1.2. Identificação do Problema

O estudo realizado no ano de 1996 com 200 empresas americanas para originar o relatório da *Systems Reengineering Economics* destacava o fato destas empresas gastarem anualmente um montante maior que 52 bilhões de dólares com reestruturação organizacional (Martin, 1996:11).

Esta informação levou Martin (1996:11) a observar as organizações tradicionais e a perceber que o seu grande problema consistia no fato de que as suas “(...) *estruturas gerenciais e os processos de trabalho foram desenhados há décadas, antes da tecnologia moderna.*” Esta mudança tecnológica e a sua inserção em um ambiente de competição globalizada tornam necessário o redesenho drástico das funções organizacionais exercidas pela maioria das pessoas, de modo a adequá-las à realidade do mercado, visando aumentar a competitividade e o valor organizacional de acordo com os preceitos da “*era do software e das super-rodovias da informação.*”

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

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

Desta forma, em um curto espaço de tempo, proliferaram-se no mercado as metodologias, técnicas e ferramentas destinadas ao mapeamento, modelagem e redesenho de processos, tornando-se uma tarefa difícil a escolha de qual utilizar para cada programa ou projeto de mudança organizacional.

Percebendo a velocidade de proliferação e a dificuldade de escolha, Kettinger (1997) e seus colaboradores da South California University resolveram realizar um estudo de levantamento, classificação e teste de metodologias, técnicas e ferramentas destinadas a realização de uma mudança organizacional através dos processos de negócios. Este estudo conseguiu agrupar cerca de 25 metodologias, 72 técnicas e um conjunto de 102 ferramentas que estão à disposição das organizações e dos consultores que desejarem trabalhar com processos.

A escolha deste conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à abordagem de mudança torna-se também de importância estratégica, pois pode comprometer a implantação, os resultados práticos e a própria sobrevivência organizacional. Dentre as abordagens de mudança que lidam com

estrutura e processos, destacam-se a Administração da Qualidade Total, a Reengenharia de Processos e a Aprendizagem.

Osborn (1996) afirma que estas abordagens distinguem-se pela maneira e profundidade com que mapeiam, discutem e analisam os processos organizacionais, o que termina ocasionando mudanças mais ou menos radicais. Assim, a abordagem da Administração da Qualidade Total dedica uma atenção cuidadosa no entendimento prévio das características dos atuais processos, sugere intervenções incrementais para realizar a melhoria contínua dos processos. Já a Reengenharia de Processos ignora as características dos processos atuais e privilegia o entendimento dos objetivos fundamentais dos processos para possibilitar o desenho de outros novos e revolucionários. Por sua vez, a Aprendizagem Organizacional examina cuidadosamente os processos atuais e suas estruturas básicas, para possibilitar a adaptação dos processos de modo a apoiar estruturas aperfeiçoadas.

Para Martin (1996), a sobrevivência de uma organização é afetada pela sua capacidade de aprendizagem, a qual se apresenta como o único modo de colocar a organização à frente das concorrentes. Desta maneira, aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes é fundamental, apesar da informação e do conhecimento poderem “vazar” ou serem copiados por outras organizações, a

sistematização do processo que gera o conhecimento no trabalho diário, é que transforma-se a principal vantagem competitiva desta nova era. Assim, *“a empresa do futuro será projetada para aprender constantemente em todos os níveis, acumular seu aprendizado e utilizá-lo de modo eficaz.”* (Martin, 1996:28).

Observando-se esta necessidade de aprendizado constante das organizações, principalmente daquelas prestadoras de serviços, decidiu-se por seleccionar para este estudo as metodologias, técnicas e ferramentas de mudança compatíveis com esta abordagem.

Apesar da grande quantidade e diversidade de metodologias, técnicas e ferramentas, poucas estavam adequadas à natureza intangível característica da prestação de serviços e às necessidades da organização em estudo, uma vez que a maioria foi concebida para lidar com mudanças de processos em ambientes tipicamente industriais. Com isto, a escolha foi rapidamente restringida a duas metodologias disponíveis, as quais divergem levemente sobre algumas considerações referentes ao papel da utilização da técnica de mapeamento de processos e sobre a necessidade de utilização das ferramentas de simulação para a obtenção do aprendizado da organização.

### 1.2.1. Objetivo Geral

---

Compreender e participar do processo de reestruturação de uma organização prestadora de serviços.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

---

- Selecionar técnicas e ferramentas para reestruturação de processos organizacionais.
- Mapear, diagnosticar e redesenhar os processos organizacionais utilizando as técnicas e ferramentas selecionadas.
- Propor a reestruturação dos processos da organização em estudo.

### 1.2.3. Metodologia

---

A metodologia escolhida para este projeto é a Pesquisa-Ação, por se tratar de “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Thiollent, 1996). Este envolvimento de cooperação entre pesquisadores e participantes, possibilita a seleção de uma abordagem de mudança que guiará a escolha e utilização de determinadas técnicas e ferramentas para a realização do estudo sistematizado dos processos.

Thiollent (1996) considera que a Pesquisa-Ação envolve:

- Ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- Resultando a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- Um objeto de investigação que não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes natureza encontrados nesta situação;
- A resolução ou, pelo menos, esclarecimento dos problemas da situação observada;
- Um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;

- O aumento do conhecimento dos pesquisadores e ou do “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

A Pesquisa-Ação é uma metodologia que, sem se negar a necessidade de observar, medir ou quantificar, permite espaço para os procedimentos de argumentação e interpretação com base na discussão coletiva. Além de possibilitar, resolver um problema prático e formular um plano de ação, é importante ressaltar que os resultados obtidos por esta metodologia são particulares ao estudo realizado.

Neste contexto, Thiollent (1997) sugere que: “a pesquisa-ação torna-se possível e eticamente sustentável quando estão reunidas condições tais como:

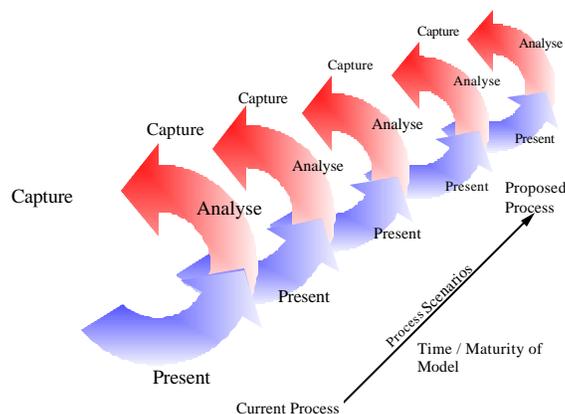
- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam as posições de topo do poder;
- Os objetivos são definidos com autonomia dos autores e com mínima interferência de membros da estrutura formal;
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução;
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras ou represálias;
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa;
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal;
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos.”

Acredita-se que a metodologia de Pesquisa-Ação é a mais adequada para o presente estudo, na medida que desempenha um papel importante no estudo e aprendizagem dos pesquisadores e de todas as pessoas e grupos envolvidos, além de oferecer-lhes meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob a forma de diretrizes de ação transformadora.

### 1.3. Resultados Esperados

Estabelecer um conjunto de técnicas e ferramentas destinadas a reestruturar os processos de uma organização prestadora de serviços, possibilitando um estudo sistematizado dos seus processos e permitindo conhecer a sua natureza, entender os seus mecanismos de coordenação e a influência que cada tipo de dependência exerce entre as atividades que o constituem. Este conhecimento favorece a realização de registros históricos, estudos de benchmarking, gerenciamento de processos, inovação e aprendizado organizacional, além de possibilitar o gerenciamento das interfaces entre as redes de relacionamentos da organização.

O desenvolvimento regular destes estudos, utilizando um método iterativo que possibilite a análise-captura-apresentação de modelos de processos (ver Figura 1.1), como sugerido por Abeysinghe (1997) e seus colegas da Universidade de Southampton, levará a sugestões de modificações e criará cenários futuros para os processos atuais. A medida que este ciclo vai se repetindo ao longo do tempo, os modelos vão adquirindo maturidade, assim como os usuários vão ganhando maior entendimento sobre o que fazem e sobre as tecnologias envolvidas e disponíveis, o que levará a uma cultura de aprendizagem e de contínua adoção de inovações, sejam elas incrementais, sintéticas ou descontínuas.



**Figura 1.1 Método iterativo de análise, captura e apresentação de modelos de processos (Abeysinghe et al., 1997).**

autocrítica e competitiva, características indispensáveis para enfrentar as crescentes complexidades ambientais.

O estudo dos processos de uma organização de forma sistematizada pode abrir as suas portas não apenas para a inovação e mudança, mas para novos modelos organizacionais mais leves e fluidos.

A constante reavaliação da sua estrutura, processos e mecanismos de controle torna a organização cada vez mais

O presente trabalho está organizado em nove capítulos, compostos da seguinte maneira:

**Capítulo 1 – Introdução:** apresentação dos assuntos abordados neste trabalho, seus objetivos, sua metodologia, seus resultados esperados e sua estrutura geral.

**Capítulo 2 – Método de Pesquisa:** neste capítulo é apresentada a Pesquisa-Ação no contexto organizacional, sua estruturação, características e limitações.

**Capítulo 3 – A Organização e a Decisão de sua Estrutura:** aqui são discutidos os principais tópicos sobre a estrutura organizacional, sua relação com o design e a estratégia organizacional, além do processo de horizontalização da estrutura. Neste capítulo também são apresentados os tópicos referentes à equipe de projeto, sua composição e atribuições, além de seu comprometimento com a dinâmica da mudança organizacional.

**Capítulo 4 – Entendendo os Processos:** são apresentados os principais tópicos referentes a caracterização e entendimento dos processos organizacionais e sua relação com o desempenho da organização.

**Capítulo 5 – Mapeando a Organização:** apresenta o referencial teórico sobre as origens do mapeamento de processos, discute a sua relação com a modelagem e simulação de processos e sua relação com o aprendizado organizacional, além dos principais problemas referentes ao uso das ferramentas computadorizadas.

**Capítulo 6 – Coordenando Atividades:** é o capítulo que apresenta a Teoria da Coordenação e seus elementos, tipos de dependências, mecanismos de coordenação e o roteiro para a análise dos processos e atividades. Esta Teoria foi escolhida por apresentar critérios de análise de processos e atividades compatíveis com a natureza da prestação de serviços da organização e por respeitar a necessidade de participação e o caráter interrogativo-crítico inerentes à Pesquisa-Ação.

**Capítulo 7 – Reestruturando a Organização:** visto que este capítulo nasceu da necessidade de operacionalizar os resultados das análises realizadas, fez-se a opção pelo processo de Design Estratégico da organização e apresenta-se sua justificativa neste capítulo. Apresenta-se o roteiro para o Design Estratégico, abordando o aprendizado

organizacional, inerente ao próprio método da Pesquisa-Ação, como decorrente do processo de Design aliado à análise da Teoria da Coordenação. Os tópicos referentes à distribuição de recursos e ao poder e gerenciamento da rede de relações foram acrescentados em função das características da organização em estudo e das conversas com a equipe de trabalho. Já a parte referente à resolução de problemas, foi acrescentada devido aos problemas enfrentados durante a realização do caso.

**Capítulo 8 – O Estudo de Caso:** é o capítulo que contém os relatos e conclusões da aplicação prática dos conceitos e teorias apresentadas nos capítulos anteriores. Aqui são apresentados a organização, seus problemas, as reuniões e análises da equipe de trabalho, e a pesquisadora durante o desenrolar da aplicação. Por último são apresentados os resultados e os principais problemas que interferiram neste estudo.

**Capítulo 9 – Conclusões:** neste capítulo são apresentadas as principais conclusões sobre o trabalho e sugeridas algumas recomendações para a realização de trabalhos futuros.

## 2. MÉTODO DE PESQUISA

### 2.1. PESQUISA-AÇÃO

**A** Pesquisa-Ação é uma proposta de pesquisa qualitativa mais aberta (com características de diagnóstico e de consultoria), onde ocorrem, simultaneamente, a produção e o uso de conhecimento. Desta forma, ela tenta clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise.

Essencialmente, a Pesquisa-Ação consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando

problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real (Thiollent, 1997).

## 2.2. PESQUISA-AÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Desde a década de 40, quando surgiu no contexto gerencial a partir de trabalhos da Sociotécnica e do Desenvolvimento Organizacional, a Pesquisa-Ação é apresentada como um método apropriado para conhecer e intervir nas organizações, graças a sua capacidade de ficar em contato com os problemas reais.

Esta característica constitui a principal diferença e o ponto forte da Pesquisa-Ação no contexto organizacional, uma vez que as concepções de pesquisa de orientação positivista, geralmente utilizadas são vistas como deficientes em termos práticos, por necessitarem recorrer a técnicas quantitativas sofisticadas, mas de pouca relevância para resolver os problemas concretos das organizações (Susman e Evered apud Thiollent, 1997).

Thiollent (1997) comenta, não haver maiores problemas em se considerar a Pesquisa-Ação como um tipo de pesquisa participante, que têm, no contexto organizacional, o seu marco referencial do tipo sociológico, com importantes recursos de psicologia social e de análise social da linguagem. Ele enumera que dentre as suas principais características, que não são contempladas na pesquisa convencional, destacam-se (Thiollent, 1997:44):

- a. “A orientação para o futuro. O processo de Pesquisa-Ação facilita a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;
- b. Colaboração entre pesquisadores e clientes;
- c. Desenvolvimento de sistema: o dispositivo de Pesquisa-Ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;
- d. Geração de teoria fundamentada na ação: a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação;
- e. Não-predeterminação e adaptação situacional: as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.”

Deve-se ressaltar que, este autor entende uma organização como “*qualquer entidade que agregue grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processos com objetivos definidos*” (Thiollent, 1997:13). Ele afirma que a Pesquisa-Ação é, geralmente, melhor aceita em organizações da área pública que da área privada.

### 2.2.1.

### PESQUISA-AÇÃO E PARTICIPAÇÃO

A pesquisa organizacional é um instrumento cuja aplicação não interessa apenas àqueles grupos que dispõem de poder formal, pois em organizações com condições suficientemente democráticas, a pesquisa é estruturada de modo a atender aos interesses dos diversos grupos componentes. Assim, em caso de recusa da parte de membros da estrutura formal, haverá pressão das outras partes para realizar a pesquisa.

Desta forma, a pesquisa não é neutra, mas seus objetivos, metas, conteúdos e ações propostas são objeto de uma negociação. Isto significa que a Pesquisa-Ação não está posta a serviço do poder vigente e que nem sempre é possível direcioná-la em função de objetivos ideais de maior radicalidade em termos de mudança ou ruptura social. É necessário um relativo entendimento entre os atores da situação para que a pesquisa possa acontecer (Thiollent, 1997).

É esta necessidade de negociação e entendimento que dá a toda a Pesquisa-Ação um caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada. Nela existe, ainda, uma vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa, além da necessidade de objetivação e divulgação da informação ou do conhecimento, que a pesquisa participante e seus partidários julgam não precisar (Thiollent, 1997).

Assim, a participação é um processo a ser gerado, que deve ser encarado como propriedade emergente do processo de Pesquisa-Ação e não como *a priori*. Impô-la é ao mesmo tempo ingênua e moralmente suspeito.

## 2.2.2.

## PESQUISA-AÇÃO

## E LINGUAGEM

O papel da linguagem neste tipo de pesquisa é importante, pois ela pode ser usada em situações sociais por parte de atores para definir seus interesses e sua identidade, e para estabelecer relações de colaboração ou de conflito com os outros atores. A linguagem é usada por uns para manifestar seu poder e por outros para se defender ou exigir mudanças. A negociação da linguagem pode ser o início de uma negociação maior que implique vantagens reais no quadro do trabalho (Thiollent, 1997).

Os pesquisadores e participantes devem encontrar as palavras adequadas para descrever, questionar ou criticar o que estão observando. O domínio da linguagem é também significativo na interpretação do que as pessoas estão dizendo ou querem fazer em termos de ação. Através dela, é possível observar como cada agente percebe os outros, como os ameaça ou estabelece alguma forma de autoproteção (Thiollent, 1997).

Delimitar uma linguagem aceitável por todas as partes constitui uma ação indispensável para conduzir a investigação e, simultaneamente, a divulgação dos resultados entre os membros da organização. No entanto, este princípio não significa que os atores que usam uma linguagem específica para defender seus interesses ou sua identidade devam renunciar a usá-la. As interpretações que eles fazem da experiência de Pesquisa-Ação podem permanecer em sua linguagem própria; porém seria ilusório querer impor uma linguagem única a todos os participantes. É necessária uma linguagem “mínima”, que é justamente o resultado de um processo de negociação (Thiollent, 1997).

## 2.3.

## ESTRUTURAÇÃO DA

## PESQUISA-AÇÃO

A preocupação metodológica em torno da pesquisa organizacional situa-se no âmbito da pesquisa social aplicada, e não das propostas gerenciais “imediatistas”.

Conceber e realizar uma Pesquisa-Ação em organizações pressupõe um investimento teórico e prático de médio ou longo prazo, no intuito de repensar a organização em seus vários níveis e de repensar a cultura com intensa participação dos próprios interessados.

Neste contexto, o dispositivo de Pesquisa-Ação é concebido como estrutura de interação clientes/pesquisadores ou consultores com procedimentos em cinco fases, bastante clássico nas áreas de tecnologia e organização (Thiollent, 1997:45-46):

1. “Diagnóstico para identificar um problema na organização.
2. Planejamento de ação, considerando as ações alternativas para resolver o problema.
3. Execução das ações, com seleção de um roteiro de ação.
4. Avaliação das conseqüências da ação.
5. Aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, com retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problemas.”

Embora o projeto de Pesquisa-Ação não tenha forma totalmente predefinida, considera-se que existem, no mínimo, quatro grande fases para a realização de um projeto que utilizar esta metodologia de pesquisa. As fases seriam (Thiollent, 1997:58):

- **Fase exploratória** –os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível.
- **Fase de pesquisa aprofundada** –a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam.
- **Fase de ação** –consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as parte interessadas.
- **Fase de avaliação** – tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

No início da experiência, estas fases são seqüenciais, mas, na prática, existe entre as três últimas um tipo de vaivém ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação (ver Figura 2.1). Com isto, no decorrer da Pesquisa-Ação, ocorre um efeito de aprendizagem às vezes concebido como conscientização. Os participantes e pesquisadores aprendem conjuntamente a identificar e resolver dentro da situação em questão. A aprendizagem é difusa ao longo do processo e não é considerada como uma fase propriamente dita (Thiollent, 1997:59).

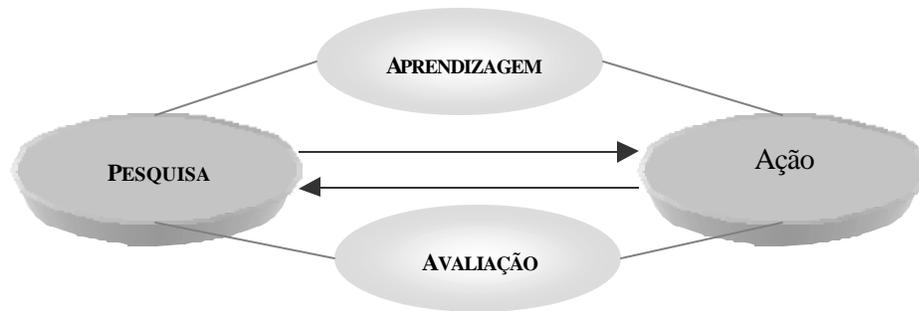


Figura 2.1. Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação (Thiollent, 1997:59).

### 2.3.1.

### INICIANDO A PESQUISA-AÇÃO

O ponto de partida da Pesquisa-Ação situa-se geralmente na demanda da organização-cliente, pois é impossível realizar este tipo de experiência à revelia dos membros da organização. Há, inicialmente, um processo de negociação para definir os objetivos da pesquisa em termos de conhecimento e de ação, a participação dos atores implicados e as condições de uso dos resultados em ações voltadas para mudança. Desta forma, é realizado um trabalho preliminar da equipe de pesquisadores para “estimular” a demanda, pois os atores divididos não têm idéia clara dos objetivos de pesquisa e ação, o que requer uma participação mais intensa e prolongada (Thiollent, 1997).

Os objetivos da pesquisa organizacional freqüentemente são apresentados como “melhoria” ou como “mudança”. Para Thiollent (1997), a noção de melhoria remete a uma concepção segundo a qual não seria necessária nenhuma mudança estrutural. Trata-se apenas de aumentar os índices como a performance, a qualidade e a segurança dentre outros. Já no caso da mudança, trata-se de substituir determinados aspectos da organização por outros que estejam de acordo com os objetivos ou valores.

No que diz respeito à estrutura formal e às relações interpessoais, a mudança é geralmente associada à redução do número de níveis hierárquicos, à melhoria do clima organizacional ou da qualidade dos serviços. Nesse quadro a Pesquisa-Ação é um tipo de pesquisa que não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos

acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada (Thiollent, 1997).

Os maiores objetivos da pesquisa são produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações. A concepção e a aplicação do procedimento de pesquisa visa gerar informações que sejam baseadas em observação e questionamento de modo a basear novas convicções entre os atores. Assim, na ocasião da Pesquisa-Ação, cria-se um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão e amadurecimento coletivo de possíveis soluções.

Em caso de acerto nessa fase, as etapas subseqüentes consistem em pesquisar os problemas da organização com maior profundidade e em propor coletivamente ação, almejando soluções ou mudanças que são também objeto de investigação e avaliação. As sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações.

O processo de diagnóstico utilizado é o interativo, onde os pesquisadores adotam uma metodologia que possibilite ampla troca de informações com os interessados. A diagnóstica e resolução de problemas práticos que são encontrados na situação são efetuadas com base em diversos tipos de conhecimentos (erudito e popular), que levam identificação de problemas a partir de “sintomas”.

A parte intuitiva do diagnóstico, considerada como inevitável, é ocasionada pela contribuição dos membros da situação, o que leva a uma condição bastante satisfatória para um diagnóstico melhor informado e contextualizado, contando-se com as representações e os raciocínios expressos na linguagem dos interessados. O processo adotado não se limita a trazer informações, mas também é importante para desenvolver os raciocínios que são propícios para buscar soluções, para avaliar antecipadamente os resultados, para explicitar os critérios de escolha, etc. Desse modo, observa-se que o diagnóstico interativo está associado a um processo de aprendizagem dos participantes, que levará à resolução de problemas do mundo real (Thiollent, 1997).

Quanto à dimensão de futuro a ser introduzida na pesquisa, observa-se que, regra geral, a Pesquisa-Ação não lida com o futuro a longo prazo, para o qual existem métodos de planejamento estratégico. Na Pesquisa-Ação, o presente é privilegiado como momento de análise de situação vigente e o futuro próximo é considerado para delinear as ações e suas chances de êxito (Thiollent, 1997).

## 2.3.1.1.

PESQUISA-AÇÃO  
E O SEU CARÁTER  
INTERROGATIVO-CRÍTICO

Thiollent (1997) afirma que a Pesquisa-Ação é caracterizada pela adoção de procedimentos de caráter interrogativo-crítico que abrem um leque de soluções para as questões dos atores envolvidos. Ele discute que o caráter interrogativo, dá ênfase ao questionamento que se baseia na formulação de perguntas pelos atores acerca da situação na qual estão envolvidos, sendo as respostas obtidas pela pesquisa. Desta forma, se os pesquisadores e os demais participantes já têm soluções prontas, a pesquisa não se faz necessária.

O objetivo do conhecimento crítico consiste em coletar informações e em desencadear uma argumentação relacionada com os fatos polêmicos da situação investigada. O aspecto crítico se dá no sentido de uma não-aceitação das “explicações” espontâneas que são dadas pelos atores ou pelo senso comum.

A capacidade crítica depende de um distanciamento com a linguagem da situação e de uma vontade de evidenciar aspectos problemáticos, em geral relacionados com interesses ou conflitos. Desta forma, se houver uma tentativa de manipulação por parte de um ou outro ator, os pesquisadores (e consultores externos) teriam o dever de restabelecer o equilíbrio, especialmente por meio de informações adequadas (Thiollent, 1997).

## 2.4.

LIMITAÇÕES DA  
PESQUISA-AÇÃO

Uma Pesquisa-Ação bem conduzida alcança suficiente rigor científico quando retrata bem a realidade organizacional e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionadas com os interesses vigentes.

Mesmo assim, existem limitações nos objetivos da Pesquisa-Ação. Afinal, não se pretende resolver conflitos sociais fundamentais que não têm soluções no espaço ou no tempo de uma pesquisa localizada, seja ela pesquisa convencional ou Pesquisa-Ação. Não se trata de mudar a sociedade. Em geral, a pesquisa abrange fatos mais delimitados, já que o objetivo final não é a total libertação de todos os males que afligem a humanidade. É apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas de curto ou médio prazos. Este esforço pode resultar em um processo que não desemboca em uma ação transformadora, mas que pode abrir um leque de possibilidade para o futuro.

Assim, a Pesquisa-Ação desencadeia um processo de autoconhecimento na organização. Esse objetivo é produzido pela pesquisa, pela divulgação e pela discussão coletiva dos resultados entre os interessados. O espaço de discussão criado pelo processo permite fazer evoluir os problemas, mesmo quando não são encontradas soluções definitivas e aceitáveis para todas as instâncias (Thiollent, 1997).

### 3. A Organização e a Decisão de sua Estrutura

---

Conforme comentado por Drucker (1997), o significado das organizações tem sofrido grandes mudanças ao longo do tempo. Observando estas mudanças, Galbraith (1977) comenta que independente do seu significado, historicamente, elas emergem toda vez que houver um conjunto de crenças compartilhadas a respeito de um estado a ser adquirido que requeira os esforços e relacionamentos padronizados de mais que umas poucas pessoas. Assim, organizações seriam instrumentos sociais orientados para determinados objetivos – dos quais as

peças fazem parte e reagem – que possuem continuidade através do tempo (Galbraith, 1977).

O propósito, então deve ser o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas, sendo essa a única coisa que a organização pode fazer e a única razão pela qual existe e é necessária. Ela deve, ainda, obter resultados *externamente*, de forma a atingir bom desempenho no mercado, sendo mais que uma máquina e mais que seus resultados econômicos. Afinal, as organizações não são apenas ferramentas, mas pressupõem os valores e a personalidade de um negócio. As organizações determinam os resultados empresariais específicos, da mesma forma que terminam sendo determinadas por estes (Drucker, 1997).

### 3.1. Organização e Estrutura

Visando aos propósitos e resultados empresariais específicos desenham-se as estruturas para que as pessoas consigam realizar a sua parte do trabalho. Utiliza-se para tal, padrões de comportamento que derivam da divisão do trabalho e da sua coordenação, de forma a conseguir-se atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Robbins (1990), estas estruturas organizacionais possuem três características em comum: *complexidade* (refere-se à extensão da diferenciação em uma organização), *formalização* (grau no qual uma organização se apoia em normas e procedimentos para direcionar o comportamento dos seus empregados) e *centralização* (onde encontra-se o *locus* de autoridade de tomada de decisão).

Walton e Nadler (1994) destacam que as organizações tem passado por transformações radicais em sua forma e funcionamento, o que decorreria de três causas básicas: as *mudanças ambientais*, as *mudanças sociais e tecnológicas* e a *disposição para tentar novos designs organizacionais*.

#### 3.1.1. Influência do Design e Estratégia Organizacional

A disposição para tentar novos *designs*, decorre da crescente incapacidade que os modelos organizacionais vigentes tem de lidar com as mudanças advindas de um ambiente turbulento, onde existem níveis cada vez mais altos de incerteza, dinamismo e heterogeneidade. É importante lembrar que, o *design* organizacional, preocupa-se com a construção e mudança da estrutura organizacional para que ela atinja os seus objetivos (Robbins,1990).

Embora fale-se hoje de “organizações sem fronteiras”, “organizações de aprendizagem” e “auto-renovação organizacional”, é difícil imaginar a vida numa organização assim, pois segundo Wheatley (1996), ainda falta às organizações a crença no poder e na possibilidade de realizar os seus propósitos de várias maneiras e no fato de se saírem melhor quando se concentram na direção e na visão. Deixando que surjam e desapareçam formas transitórias de estruturas, que permitam o suporte e andamento diversificado dos processos que precisam ocorrer e que possibilitam apoio aos relacionamentos necessários.

Lodi (1984) concorda com este ponto de vista e afirma que o projeto organizacional é feito para cumprir uma determinada tarefa, sendo uma organização temporária, com prazo determinado para terminar, após o qual os recursos são despedidos e modificados para serem integrados em outro projeto. Porém, o sistema sempre contará com o seu acervo central de recursos para organizar o acervo temporário para os projetos.

Galbraith (1977) comenta que um bom *design* organizacional, assim como uma boa teoria, são aqueles que duram o suficiente até que se consiga uma nova versão. O *design*, para ele, deveria estar em mudança contínua e rotineira, assim como mudam as pessoas e as tarefas. Afinal, as organizações são o que elas querem ser, sendo, exatamente esta escolha feita ao definir a estratégia. Esta opinião é compartilhada por Lawler (1992:51), que a complementa dizendo: “*dependendo das escolhas a respeito da estratégia que as organizações fazem, diferentes designs e estruturas organizacionais são apropriados, por uma simples razão: diferentes designs produzem diferentes comportamentos e diferentes resultados.*”

Com isto em mente é que Nadler e Tushman (1994) enfatizam que: “*Uma organização é mais eficiente quando sua estratégia é coerente com seu ambiente (à luz dos recursos e história organizacional) e quando os componentes organizacionais são congruentes com a tarefa necessária à implementação dessa estratégia.*” Desta forma, quanto mais

congruente uma organização, mais eficiente será, sendo que, diferentes maneiras de organizar serão mais ou menos eficientes para cada contexto, tecnologia e pessoas.

### 3.1.2. Os Problemas do Crescimento não Planejado e a Necessidade de Mudança

Handy (1978) destaca o problema de que a maioria das organizações não é projetada, mas apenas cresce. Porém, nem todas se adaptam igualmente bem ao meio em que crescem. Muitas, como o dinossauro – de grande porte e minúsculo cérebro – permanecem imutáveis num mundo em mudança. Desta forma, terminam extintos ao depararem-se com a inexorável lei de sobrevivência dos mais aptos e dos princípios da evolução.

Nesta tentativa de ser apto e sobreviver é que originam-se muitos dos males das organizações, pois estas impõem uma estrutura imprópria a determinada cultura ou esperam que determinada cultura prospere num clima adequado. O que não é apropriado, já que, como observa Handy (1978), as culturas diferem com justa razão, pois são afetadas por vários fatores, refletindo-se em estruturas e sistemas diversos da organização,. Nadler e Tushman (1994), complementam esta idéia afirmando que ao projetar a organização, deve-se atentar, não só, a perspectiva de desempenho estratégia/tarefa de executar as várias estratégias e realizar o trabalho exigido, mas deve-se contemplar a perspectiva social/cultural, harmonizando-a com os indivíduos que nela trabalham, já que sobre eles terá impacto.

Este impacto variará de acordo com o âmbito e magnitude da mudança realizada. Se for uma mudança através de pequenos ajustes estruturais reagindo de forma direta ou indireta às mudanças em seu ambiente de ação, ela será mudança reativa, sendo realizada por todas as organizações. Já uma mudança planejada, busca preparar *toda* a organização, ou uma parte importante dela, para se adaptar a mudanças significativas em seus objetivos e direcionamentos, geralmente motivadas por: *mudanças ambientais que ameaçam a sobrevivência da organização; mudanças ambientais que oferecem*

*novas oportunidades de prosperidade e/ou quando a estrutura da organização está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais* (Stoner e Freeman, 1995).

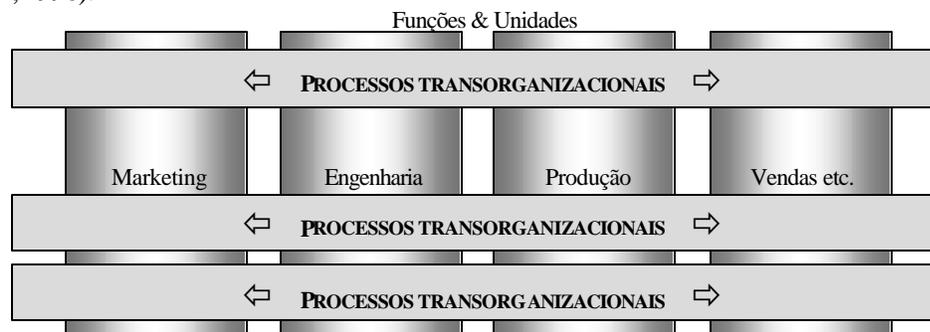
Wheatley (1996) afirma que os responsáveis pela criação dos novos modelos organizacionais precisarão ter a coragem de se desapegar aos modelos do velho mundo, de renunciar a muita coisa que foi prezada até agora e de abandonar as interpretações sobre o que funciona ou não, seguindo uma sentença de Einstein:

***“Nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou. É necessário aprender a ver o mundo de uma maneira nova e revigorada.”***

Esta necessidade é maior ainda em um mundo de mercados globalizados e hipercompetitivo, pois os dirigentes organizacionais são forçados a reduzir custos internos de coordenação da organização, e a buscar por inovações de mercado, produto ou processo, desenvolvendo estratégias e processos que permitam a ruptura do *status quo*. Esta perspectiva gera oportunidades e vantagens temporárias que levem à erosão das vantagens competitivas de seus concorrentes (D’Aveni, 1995).

### 3.2. Horizontalização da Estrutura

Dentro das opções inerentes aos antigos arranjos verticais, não existe forma de uma organização atender aos quesitos da necessidade de responsividade às expectativas do cliente que demandam tanto alta qualidade como baixos custos. Assim, as interações entre as funções devem ser coordenadas, desaparecendo os problemas de repasses com a substituição dos arranjos verticais pela organização horizontal. Com isto, os “silos” isolados são substituídos por uma rede contínua e interconectada de processos, já que a interação e a interconexão em toda a organização são os requisitos da horizontalização (Spector, 1998).



**Figura 3.1. O protótipo da organização horizontal (Spector, 1998:16).**

Rummler e Brache (1994) defendem que uma visão horizontal da organização permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor – por meio dos quais são produzidos produtos e serviços – além de incluir os ingredientes que faltam aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho (ver Figura 3.1).

Spector (1998) afirma que para se criar e sustentar a horizontalização, é necessária toda uma constelação de transformações. Onde, criar e manter os processos transorganizacionais conectados é uma tarefa difícil e essencial. Segue-se, portanto, que equipes transorganizacionais constituem um fator básico ao se projetar essas organizações. As organizações que esperam satisfazer aos clientes têm que pensar em equipes como um elemento de projeto e no trabalho em equipe como um modo de operação.

### **3.2.1. A Equipe de Projeto**

#### **3.2.1.1. Composição da Equipe**

Estas equipes responsáveis pela horizontalização da organização terão de realizar uma mudança planejada, ou seja, o projeto e a implementação deliberados de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou de uma mudança na filosofia, no clima ou no estilo operacional da organização. Na qual pede-se que os empregados abram mão de hábitos familiares de trabalho em nome de uma nova organização com novas políticas, novos procedimentos e novas expectativas, o que não é uma coisa simples, barata ou indolor (Stoner e Freeman, 1995).

Assim, para levar a cabo estas mudanças necessárias à organização deve-se contar com uma equipe especialmente criada na organização para tal processo. As pessoas escolhidas para a equipe serão os “arquitetos organizacionais”.

Ao montar a equipe de arquitetos, deve-se selecionar pessoas que “desafiem os dirigentes organizacionais a pensar a respeito das coisas de modo diferente” e que além disto, sejam vistas

como futuros líderes. Desta forma, deve-se captar os conhecimentos e os perfis corretos necessários ao projeto, além de captar pessoas que possam ajudar a obter apoio para a nova maneira de trabalhar. Ter as “*peçoas certas*” em um processo de mudança é mais importante do que começar com a “*solução certa*” (Nadler e Tushman, 1997; Carr et al., 1994).

O estilo de trabalho e a personalidade dos arquitetos devem fazer parte dos critérios de seleção dos integrantes da equipe, pois objetivo é formar um grupo bem integrado, que permita a participação de todos que tenham contribuições a fazer e que trabalhem em prol dos objetivos e metas da organização. Desta forma, alguns atributos e considerações essenciais são incluídos na escolha dos integrantes (Adair e Murray, 1996:103):

- Vontade explícita de conseguir resultados;
- Mentalidade aberta e capacidade de pensar “sem viseiras”;
- Boa participação em grupos pares;
- Credibilidade junto aos pares;
- Conhecimento do processo;
- Apoio ao supervisor.

Para Carr et al. (1994:70-74) os planos de seleção de pessoal para projetos de mudança destinados ao sucesso possuem três características em comum a respeito de quem envolver e qual o seu papel no projeto:

- ***O executivo mais graduado tem uma função de liderança, e os gerentes seniores desempenham funções de destaque*** — o apoio e envolvimento do chefe da empresa é de longe o fator mais importante do processo, pois significa uma mensagem à gerência e aos empregados em geral, de que a organização realmente pretende efetuar uma mudança radical.

• ***Os elementos “mais inteligentes e brilhantes” da organização devem participar do projeto*** — uma mudança radical requer pessoas criativas, com visão e mente aberta para a inovação. Essas pessoas geralmente são as mais atarefadas da organização, porque as pessoas reconhecem e respeitam seu talento.

• ***As equipes do projeto representam uma mistura multifuncional das perspectivas práticas e técnicas indispensáveis à mudança*** — uma organização deve procurar maximizar a participação de todos aqueles que serão afetados pela mudança radical e que possuam conhecimentos específicos e familiarização com as ferramentas e técnicas necessárias ao projeto.

### 3.2.1.2. Atribuições da Equipe e Seleção do Dono do Processo

Deve-se procurar conquistar e maximizar a participação da equipe de trabalho no processo de mudança utilizando-se de entrevistas individuais e em grupo e dos workshops interativos, os quais ajudam a realizar o diagnóstico inicial, levando a (Carr et al., 1994:74):

- Compor a descrição de um processo da situação real;
- Avaliar e definir a estratégia empresarial;
- Avaliar o desempenho atual e a adequação organizacional da empresa;
- Descrever a cultura da empresa e identificar os problemas administrativos fundamentais;
- Validar e verificar a realidade da visão de processo de mudança.

A primeira pergunta a fazer à equipe de mudança reunida é:

*“Por que essa equipe existe?”*,

pois ela precisa entender que tem uma missão, uma razão de existir e um tempo para atingir os seus objetivos (Adair e Murray, 1996).

Esta equipe deverá ser responsável por realizar o diagnóstico da organização, organizar o projeto de mudança e suas fases, mapear os principais processos organizacionais e analisá-los, selecionar o processo crítico e propor alterações segundo os critérios de redesign, selecionar modelos de novos processos e simulá-los junto aos processos já existentes, tomando a decisão sobre qual e quando implantar cada modelo para atingir o design organizacional desejado.

Deve-se ter em mente que um processo de mudança ou inovação revolucionário é uma iniciativa que envolve grandes transformações e que requer dos membros da equipe de projeto inicial dedicação em tempo integral durante o mapeamento do processo e nas fases de planejamento criativo – o que costuma levar não mais de 3 a 4 meses, enquanto as equipes menores, responsáveis pelos subprocessos, poderão trabalhar durante 6 meses ou mais (Carr et al., 1994).

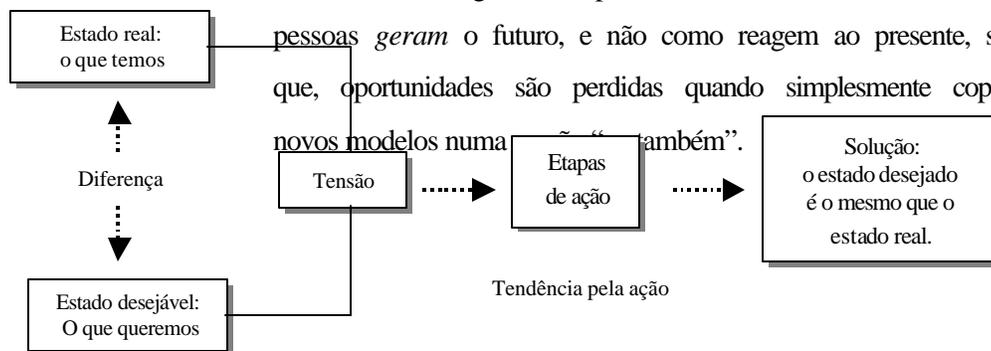
A equipe deverá escolher e nomear um dos seus integrantes como líder ou dono do processo, o qual será responsável pelo gerenciamento do processo grupal de aprender e fazer mudanças. Deverá assegurar que os componentes da equipe sejam qualificados e treinados para as atividades a serem desenvolvidas e que todas as ações da equipe seja documentadas e executadas como especificadas, de forma que as atividades sejam balanceadas e não sobrecarreguem outras atividades do processo ou causem efeitos indesejados. Ele preparará as pautas das reuniões e determinará os prazos do trabalho da equipe, servindo como um facilitador do processo, além de um elo de ligação entre a equipe e o Comitê Diretor da organização (Almeida, 1993; Adair e Murray, 1996).

### **3.2.2. Criando Impulso para a Mudança**

Com o diagnóstico realizado e a equipe estruturada e consciente de sua missão, deve-se iniciar o processo de design estratégico da organização, que segundo Nadler e Tushman (1997) desenvolve-se a partir da seguinte pergunta:

*“Como vocês querem que a organização se pareça  
quando estiverem liderando-a?”*

A resposta a esta pergunta estabelecerá a visão necessária ao processo para criar o que Fritz (1997) chama de estado desejável (ver Figura 3.2). Ao comparar o estado desejável com o estado real (determinado pelo diagnóstico organizacional), cria-se uma tensão estrutural – responsável pelo impulso do movimento de resolução no processo de mudança. Quando cria-se a tensão estrutural conscientemente, o grupo torna-se mais capaz de administrar os processos que utiliza, as atitudes que toma, as correções de curso que faz e o ímpeto que produz. Afinal, a verdadeira vantagem competitiva está na maneira como as pessoas geram o futuro, e não como reagem ao presente, sendo que, oportunidades são perdidas quando simplesmente copia-se novos modelos numa “também”.



**Figura 3.2. Tendência de movimento (Fritz, 1997:32).**

Esta abordagem vai ao encontro da afirmação de Handy (1978) de que, para sobreviver e conseguir um crescimento contínuo nas organizações, como nos indivíduos, é preciso saber o que se deseja atingir, antes de se tentar. Muitas vezes, a análise do ideal, daquilo que deveria ser quando comparada com o que é na realidade pode ser decepcionante, mas é o ponto de partida certo para se atingir um desenvolvimento e uma mudança planejada.

### 3.2.3. Mudando a estrutura

O estabelecimento da tensão estrutural é fundamental para a mudança planejada, uma vez que esta irá realizar alterações significativas na organização e em seus objetivos e direcionamentos.

Uma mudança planejada pode envolver os níveis estratégico, tático e operacional da organização, de modo a necessitar técnicas e ferramentas de mudanças que possibilitem trabalhar com o design, arquitetura e estrutura organizacional.

Uma mudança nos objetivos e direcionamentos da organização implica em alterações estratégicas, ou de design organizacional, que devem ser implantadas na prática, ou seja, sentidas no trabalho e resultados da organização.

Para atingir estes resultados é necessário desenvolver arranjos estruturais que possibilitem à organização fazer o que se propôs. Para tal é necessário fundamentar o arranjo da estrutura e processos nas competências da organização de forma a racionalizar as estratégias traçadas e chegar aos resultados esperados.

Além disso, torna-se fundamental para a equipe de trabalho conhecer as estratégias, o trabalho e as competências da organização de modo a entendê-los e poder estabelecer processos mais adequados aos objetivos da organização.

## 4. Entendendo os processos

A estrutura organizacional permite a realização dos fluxos de trabalho através de processos até que o produto, ou serviço, esteja disponível ao consumidor. Para mudar-se a estrutura de modo que o consumidor perceba no resultado final, deve-se entender o trabalho e o modo como este flui através dos processos da organização. Este entendimento dos processos constitui-se em uma parte vital da mudança planejada, pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal.

## 2.5. CONCEITOS DE PROCESSOS

---

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993), o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Para Johansson et al. (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva. Já Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “*espaço em branco*” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma “*cadeia de agregação de valores*”.

Outra forma de pensar a respeito dos processos é apresentada pela equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT, que considera os processos como seqüências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas (Pentland et al., 1999).

Assim, um processo dispõe de *inputs*, *outputs*, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante pois são a chave para o sucesso em qualquer negócio. Afinal, uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (Johansson et al., 1995; Rummler e Brache, 1994).

### 2.5.1. CONFERINDO COMPETITIVIDADE E VALOR AOS PROCESSOS

---

Basicamente, existem três razões possíveis para a organização alterar um processo: *redução de custos*, *renovação de competitividade* e *domínio competitivo* (Johansson et al., 1995:55).

Ao analisar um processo, a equipe de projeto deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente, como sugerido na abordagem derivada da filosofia TQM. Dentro dessa linha, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

Nesta tentativa de mudança, se o intuito for maximizar o valor do cliente (ver Figura 4.1), então deve-se intervir nos processos empresariais, na estrutura da organização e nas variáveis referentes a pessoal, clima e liderança. Contudo, se o desejo for viabilizar o valor máximo ao cliente, então a intervenção deverá ser na visão, imperativos de negócio e na estratégia organizacional (Adair e Murray, 1996).

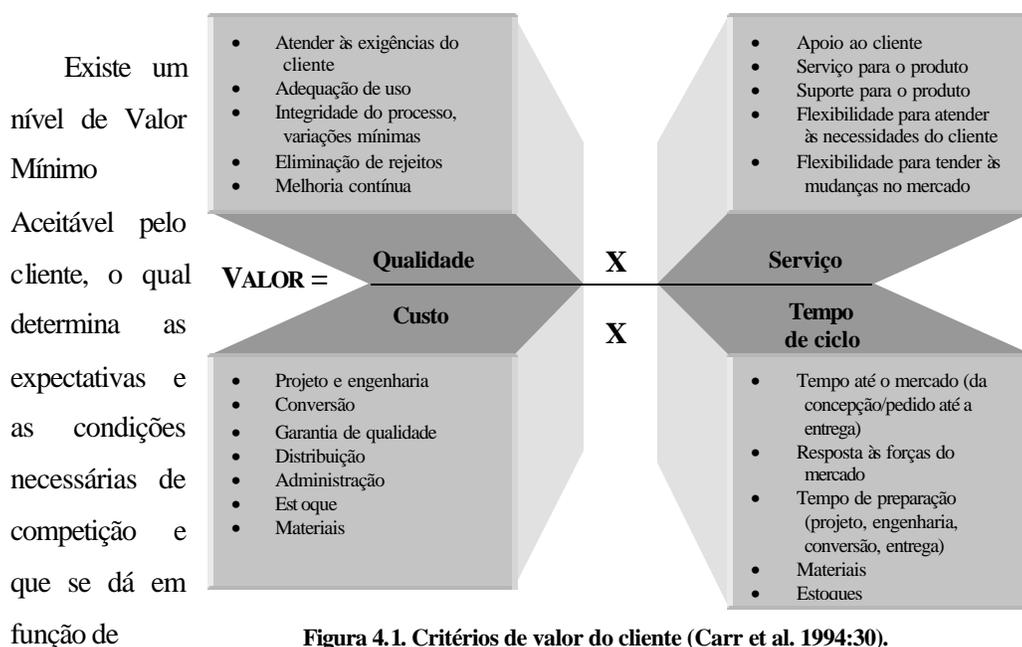


Figura 4.1. Critérios de valor do cliente (Carr et al. 1994:30).

três fatores (Gaspar e Crom apud Adair e Murray, 1996:19):

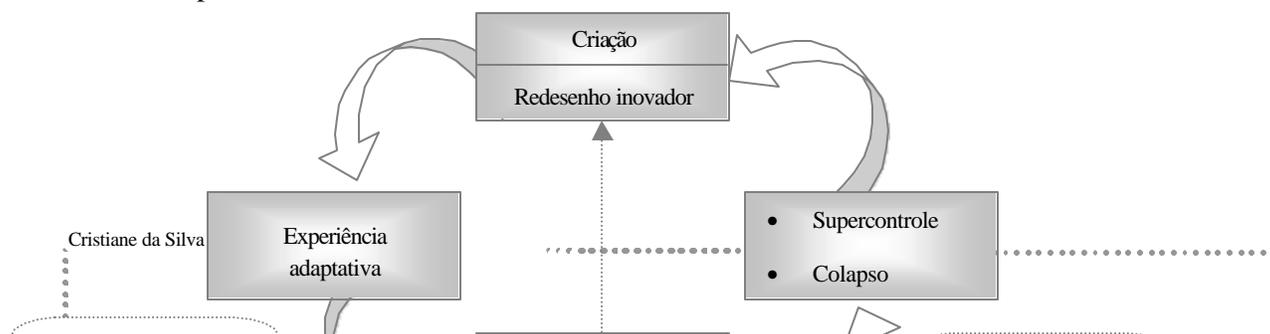
1. *A base de experiências do cliente influi no que ele aceita;*
2. *O que a concorrência faz influi nas expectativas do cliente;*
3. *O nível de valor desejado é afetado pela tecnologia.*

Desta forma, a idéia de valor que o cliente faz é variável. Assim sendo, o foco (dos processos/estrutura/pessoal) voltado para o cliente e a inovação em todos os setores tornam-se os principais atributos que descrevem a empresa que maximiza o valor do cliente. Com isso, para a organização prosperar, ela deve superar o Valor Mínimo Aceitável, pois se igualar este valor estará apenas sobrevivendo, enquanto, o fracasso inevitável estará reservado àquelas que ficarem aquém do valor esperado pelo cliente (Adair e Murray, 1996).

## 2.5.2. CICLO DE VIDA DOS PROCESSOS

Da mesma maneira que a idéia de valor do cliente varia ao longo do tempo, os processos evoluem ao longo de sua vida (ver Figura 4.2). Ao serem criados, estes visam um determinado resultado específico, de acordo com a demanda do cliente, sendo bastante claros e simples. Ao longo do tempo sofrem refinamentos, adaptações, variações individuais (induzidas pelas pessoas que nele trabalham), mudanças de planos organizacionais, enfim, fatores que vão levar o processo a um certo grau de institucionalização e maturidade que, porém, ocasionam a diminuição da eficácia, levando ao excesso de controle e colapso (onde gasta-se mais tempo e energia trabalhando o processo do que no seu resultado esperado) (Adair e Murray, 1996; Dalla Valentina, 1998).

Se esta evolução for reconhecida a tempo por um gerente bem informado e hábil, ele poderá entrar no circuito, no ponto onde existe a maturidade, e propor o redesenho do processo, devolvendo-lhe a eficácia.



**Figura 4.2. Ciclo de vida de um processo (Adair e Murray, 1996:36).**

Adair e Murray (1996), atentam ao fato de que os métodos e as ferramentas de melhoria e redesenho de processos propiciam os melhores resultados quando o processo é bem delineado, com começo e fim demarcados, quando há uma ou mais formas de medi-lo e quando pode ser analisado passo a passo.

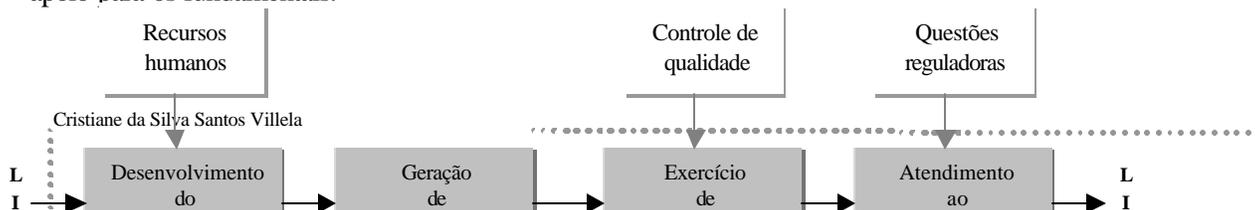
## 2.6. IDENTIFICANDO PROCESSOS

Do ponto de vista macro, Harrington (1993) comenta que os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Desta forma, a identificação dos principais processos de uma organização deve responder às perguntas (Harrington, 1993:41):

*“O que fazemos como empresa?” e “Como fazemos isto?”*

### 2.6.1. TIPOS E CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS

Adair e Murray (1996) afirmam que, praticamente todas as organizações giram em torno de quatro processos centrais fundamentais, dos quais depende a sua capacidade de proporcionar significativo valor ao cliente, além de sua sobrevivência e crescimento(ver Figura 4.3). Para eles, o aspecto exterior destes quatro processos pode variar de uma indústria para outra e entre as organizações de um mesmo setor, porém eles estarão presentes e é para eles que a atenção da organização deve convergir, enquanto os outros processos (financeiros, recursos humanos, jurídico etc.) servem de apoio para os fundamentais.



**Figura 4.3. Interrelação dos processos fundamentais da organização (adaptado de Adair e Murray, 1996:28).**

Cerqueira Neto (1994:69) concorda com a existência dos processos fundamentais ou primários e dos processos de apoio, porém este autor acredita que, quando se parte do foco do cliente, existe um terceiro tipo de processo. Ele estabelece a classificação da seguinte forma:

- **Processos primários:** são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha, o cliente logo identifica.
- **Processos de apoio:** são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.
- **Processos gerenciais:** são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

Adair e Murray (1996:28) enumeram, ainda, algumas características comuns que os processos devem partilhar:

- *múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em seqüência, ou às vezes em conjuntos de tarefas, operações ou funções executadas simultânea ou seqüencialmente;*
- *geração de um resultado ou produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas;*
- *o resultado/produto tem um receptor identificável, que define sua finalidade, suas características e seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno.*

Apesar das características comuns, os processos também variam significativamente em termos de modo de operação, conforme seu estágio de evolução, sua inter-relação com outros processos e a natureza específica dos resultados produzidos. Reconhecer as características comuns, no entanto, é vantajoso na medida em que propicia uma base racional para a aplicação de ferramentas analíticas comuns e

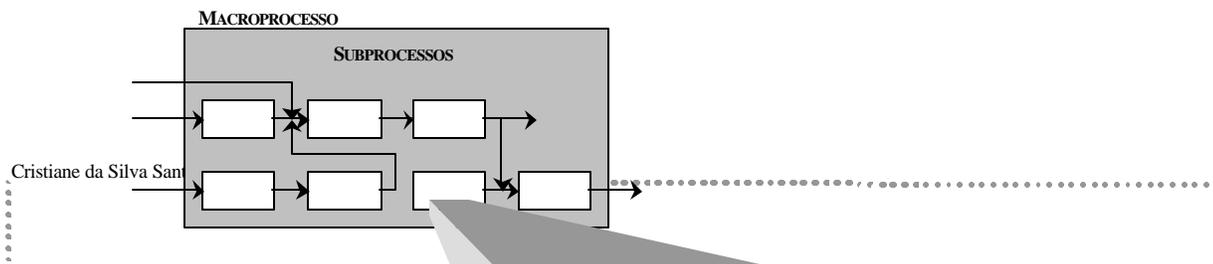
corretivos comprovados para problemas comuns. Para isso, não é necessário encaixar todos os processos à força num molde genérico. Basta identificar, logo no início, suas características comuns para saber quais mecanismos de coordenação e dependências estão presentes e serão herdados por processos mais especializados. (Adair e Murray, 1996; Malone et al., 1998)

### 2.6.1.1.

### HIERARQUIA DOS PROCESSOS

Antes de identificar as características comuns dos processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional através de uma hierarquia (ver Figura 4.4), onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Esta hierarquia é assim apresentada: (Harrington, 1993, 1997; Davis e Weckler, 1997):

- **Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- **Processo** – é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
- **Subprocesso** – é a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- **Atividades** – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- **Tarefa** – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.



**Figura 4.4. Hierarquia do processo (Harrington, 1993:34).**

#### 2.6.1.1.1.

#### ATIVIDADES

Ao avaliar-se os papéis e responsabilidades diferenciadas no conjunto que comporá o processo (ou subprocesso), as atividades podem ser classificadas como (Cruz, 1998:39-45):

**Principais** — são as que têm participação direta na criação do bem ou serviço que é objeto do processo. Costumam agrupar-se em *logística, produção, vendas e serviços*, sendo divididas em:

- **Atividades críticas:** são todas as que têm papel crucial para a integridade do processo, ou seu resultado, sendo os predicados que a tornam crítica: *tempo de início, criticidade da matéria-prima, criticidade do equipamento, tempo de produção e o tempo de término.*
- **Atividades não críticas:** são as que, embora sejam imprescindíveis para que o processo possa alcançar o resultado esperado, não têm os predicados que as tornariam críticas, podendo ser realizadas dentro de parâmetros e condições mais flexíveis. Costumam ser divididas de acordo com as suas características, como: *paralelismo, exclusividade, tempo de início diverso e tempo de término diverso.*

**Secundárias** — são aquelas não estão diretamente envolvidas com a produção do bem ou serviço que a organização oferta. Elas existem para permitir que as atividades principais possam ser executadas com o mínimo de pressão possível, além de providenciarem todas as condições de operacionalidade necessárias às atividades principais com antecedência. As atividades secundárias costumam dividir-se em: *infra-estrutura, recursos humanos, tecnologia, compras e qualidade.*

**Transversais** – são o conjunto de várias especialidades, executadas em uma única operação com a finalidade de resolver problemas, devendo ser de caráter temporário ou provisório, pois não agregam valor nenhum e consomem recursos variáveis.

As atividades, sob o ponto de vista da aplicação conceitual de processos, devem possuir as seguintes características (Almeida, 1993:31-2):

- *Ser independentes;*
- *Receber produtos parciais mensuráveis;*
- *Fazer algo, modificar o produto parcial recebido (agregar valor);*
- *Gerar produtos também mensuráveis;*
- *Ser repetitivas.*

#### 2.6.1.1.2.

#### TAREFAS, PROCEDIMENTOS E TEMPO DE CICLO

As **tarefas** podem ser classificadas como *rotineiras* ou *não-rotineiras*, sendo compostas por procedimentos. Os **procedimentos** são a forma específica de executar o trabalho, ou seja, o “código genético” presente nas atividades e tarefas, indicando quando estas devem iniciar, por qual evento, de que forma e com que ferramenta. Desta forma, podem ser classificados como: *formais* (indicam para o responsável: como, quando e com o que realizar o trabalho) e *informais* (conjunto de práticas não escritas que o ocupante de um posto incorpora à realização de seu trabalho) (Cruz, 1998).

Todo o processo, atividade, tarefa ou procedimento, segundo Cruz (1998), possui ainda um **tempo de ciclo**, que é o tempo necessário para a sua execução, sendo composto por tempos de início, meio e fim de uma parte executável. Estes tempos podem variar em função de uma série de fatores e comprometer a eficiência do processo, além da produtividade e a lucratividade da organização.

## 2.7. PROCESSO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Deve-se ter em mente que quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos. Hunt (1996) discute que esta relação deve ser refletida pela equipe de trabalho, através da consideração de três variáveis de processo:

- **Objetivos do processo** – derivados dos objetivos da organização, das necessidades dos clientes e das informações de benchmarking disponíveis;

- **Design do processo** – deve-se responder a pergunta:

*“Esta é melhor forma de realizar este processo?”*

- **Administração do processo** – deve-se responder as seguintes perguntas:

*“Vocês entendem os seus processos?”*

*Os subobjetivos dos processos foram determinados corretamente?*

*O desempenho dos processos é gerenciado?*

*Existem recursos suficientes alocados em cada processo?*

*As interfaces entre os processos estão sendo gerenciadas?”*

Realizando estas considerações, a equipe estabelecerá a existência da ligação principal entre o desempenho da organização e o individual no desenvolvimento de uma estrutura mais competitiva, além de levantar informações que servem para comparar as situações atual e desejada da organização, de forma a impulsionar a mudança.

## 5. MAPEANDO A ORGANIZAÇÃO

Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é (As-Is), identificando qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser (To-Be), para apresentar um mapa de “Como” o problema será resolvido ou da implantação do novo processo (Hunt, 1996).

Desta maneira, a realização de uma mudança organizacional significativa necessita de um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais de uma organização e os processos que os apoiam, em termos de sua finalidade, pontos de início, entradas, saídas e influências limitadoras. Este entendimento pode ser melhor alcançado pelo “mapeamento”, “modelagem” e medida dos processos, utilizando-se várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos (Johansson et al., 1995).

## 1.2. Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (Hunt, 1996).

Do modo como é utilizado atualmente, segundo Hunt (1996), este mapeamento foi desenvolvido e implementado pela General Electric como parte integrante das estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio.

Porém, o mapeamento do processo teve suas origens em uma variedade de áreas, sendo que, a origem da maioria das técnicas como o diagrama de fluxo, o diagrama de cadeia, o diagrama de movimento, os registros fotográficos, os gráficos de atividades múltiplas e os gráficos de processo podem ser atribuídas a Taylor e a seus estudos de melhores métodos de se realizar tarefas e organização racional do trabalho na Midvale Steel Works (Johansson et al., 1995).

### 1.2.1. Mapeamento e Modelagem de Processos

Para Johansson e sua equipe (1995), o mapeamento do processo pode ser suplementado por uma técnica chamada modelagem de dados, a qual evoluiu do reconhecimento crescente da necessidade crítica de administrar dados complexos e muito distribuídos como um ativo na criação de processos de negócios radicalmente novos. Assim, são localizadas as eficiências na obtenção, domínio e disseminação dos dados, para que se evite duplicação e sobreposição desnecessárias, e se mantenha o valor do dado como um ativo.

Para Pidd (1998), faz sentido modelar o processo para descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias farão diferença, já que as mudanças tecnológicas permitem que o processo seja mudado no espaço ou no tempo, capacitando a organização a operar mudanças rapidamente auxiliadas por modelos simulados em computador e pela engenharia dos processos de negócio.

Desta forma, as duas técnicas não devem ser confundidas; a modelagem de dados não é um substituto para o mapeamento do processo. Na modelagem de dados, a meta é entender as relações entre os dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados onde aqueles podem estar presentes, enquanto que o mapeamento de processos busca entender os processos de negócios existentes e futuros para criar melhor satisfação do cliente e melhor desempenho de negócios.

### 1.2.2. Mapas de Processos

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar da documentação e exame dos relacionamentos *input-output* representados em um mapa de processos. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos. Desta forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: *Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão*

*preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?* (Hunt, 1996; Johansson et al., 1995).

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se do sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Esta decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais. Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de uma linguagem gráfica que permita (Hunt, 1996:15):

- Expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado;
- Encorajar concisão e precisão na descrição do processo;
- Focar a atenção nas interfaces do mapa do processo;
- Fornecer uma análise de processos poderosa e consistente com o vocabulário do design.

Esta linguagem gráfica necessária ao mapeamento de processos encontra-se em uma variedade de ferramentas de análise disponíveis para auxiliar o analista de processo. Estas ferramentas foram desenvolvidas durante um longo tempo, ocorrendo a adequação entre grupos de ferramentas e metodologias de mudança e reestruturação de processos, sendo que houve um desenvolvimento paralelo e mais rápido das ferramentas baseadas em computador (Johansson et al., 1995).

### **1.3. Mapeamento de Processos Computadorizado**

Com a entrada dos computadores na cena dos negócios, foram necessárias técnicas para traduzir necessidades funcionais em um processo adequado para ser codificado sob forma de instruções de computadores. Assim, foram estabelecidas convenções para a criação e o uso destes novos fluxogramas. Uma geração completa de analistas de sistemas tornou-se adepta do uso de gabaritos de fluxogramas, avançando com o crescimento dos bancos de dados, onde o mapeamento de processo apoia o gerenciamento de sistemas de integração de dados e a construção destes bancos (Johansson et al., 1995).

Várias equipes de universidades e empresas de consultorias pesquisam e avaliam a adequação e utilização destes “pacotes” de metodologias e ferramentas computacionais para processos. Alguns exemplos de estudos extensos sobre o tema seriam: o projeto

“REUSE-M” da Alemanha (EBIT/ESSI/IGD), os estudos de William J. Kettinger e sua equipe da South Carolina University e o projeto do Enterprise Integration Laboratory da Universidade de Toronto. Os endereços eletrônicos e as listagens das ferramentas avaliadas por estes estudos estão disponíveis nos anexos deste trabalho.

### 1.3.1. Ferramentas Computacionais: Categorias e Requisitos

Hunt (1996) divide as ferramentas computacionais de mapeamento de processos em três categorias gerais:

- **ferramentas de diagramação de fluxo** - sua capacidade de análise é limitada por serem as mais básicas. Ajudam a definir processos pela descrição através de símbolos, servindo para desenhar e diagramar fluxos. Ex: ABC Flowcharter (Micrografx), EasyFlow (Haventree Software), FlowCharting 3 (Patton & Patton).
- **ferramentas CASE** - fornecem uma estrutura conceitual para hierarquias de modelagem e definições de processos. Elas são tipicamente construídas sobre bancos de dados relacionais e incluem funções que fornecem análises linear, estatística e determinística. Ex: Meta Software’s Design/IDEF and Workflow Analyzer, TI’s Business Design Facility e Action Technology’s Action Workflow.
- **ferramentas de simulação** - com eventos contínuos ou discretos, dinâmicos e de capacidade de análise mais sofisticada. Tipicamente fornecem capacidade de animação que permite o arquiteto do processo ver como o consumidor e/ou trabalho fluem através do sistema. Ex: Service-Model (PROMODEL Corp.) SimProcess (CACI) e Extend+BPR (Imagine That).

Para Davenport, a ferramenta computacional ideal deveria conjugar todas as características das ferramentas de diagramação de fluxo, CASE e simulação. Teoricamente, a seleção de uma ferramenta computacional para o mapeamento e modelagem do novo projeto de processo, deveria ser capaz de (Davenport, 1994:242):

- Retratar graficamente as fases do processo;
- Mostrar o fluxo de materiais e informações entre as fases;
- Aceitar e retratar o ritmo do fluxo, o consumo de recursos e tempo, e capacitar e/ou ativar informações para cada fase do processo;
- Dispor ou desmontar as fases do processo, de modo hierárquico, para acomodar níveis variados de detalhe;
- Apresentar uma interface com o usuário altamente interativa, de preferência gráfica;
- Identificar os principais gargalos e limitações do processo;
- Ligar os dados e aspectos do procedimento de modelagem ao conjunto de ferramentas CASE a serem usadas num projeto de sistemas baseado na tecnologia da informação;
- Criar simulações vivas e produzir um resultado gráfico em tempo real.

### 1.3.2. Simulação de Processos

A simulação de processo tem avançado enormemente nos últimos 10 anos, à medida que a velocidade e a capacidade do computador são aplicadas em níveis de detalhe progressivamente maiores e em exercícios de simulação de escopos mais profundos. Com esta evolução, cada vez mais tem sido possível utilizar ferramentas computadorizadas, inicialmente para modelar e a seguir para melhorar os processos, acelerando as respostas, aumentando a produção e reduzindo os custos (Johansson et al., 1995).

Ao desenvolver uma simulação de um processo, existem três fases típicas do projeto que não devem ser ignoradas (Johansson et al., 1995, p. 219):

- Identificar o objetivo e a simulação a ser realizada;
- Implantar a modelagem para criar um modelo testado e validado;
- Executar experimentos com o modelo para explorar cenários diferentes.

Simular os processos é importante pois fornece informações que as atividades estáticas e a modelagem de dados não são adequadas para fornecer, por não saberem lidar com o impacto do fluxo de recursos. Assim, Hunt (1996) aponta que a simulação fornece meios de medir como as mudanças do todo afetam o valor do output organizacional, ajudando os tomadores de decisão a entender operações complexas através de representações gráficas relativamente simples, além de identificar as taxas de utilização de recursos pelas atividades, revelando gargalos e subutilizações.

#### 1.3.2.1. Pensamento Sistêmico e a Construção de Modelos

Superficialmente, o mapeamento de processos e o pensamento sistêmico são similares, porém um mapa de processos tende a ser um quadro estático do que está ocorrendo, embora demonstre as interdependências existentes. Ao contrário, a visão do pensamento sistêmico sempre observa as interrelações dinâmicas. Mesmo assim, embora distintas, estas ferramentas são complementares e úteis à equipe de responsáveis pela reestruturação organizacional (Ross, 1995).

Para realizar a simulação em computador é necessário que a equipe se utilize do pensamento sistêmico e construa modelos. Neste contexto, entende-se como modelo uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar tal modelo para entender, gerenciar e controlar parte de uma realidade (Pidd, 1998:25).

Pidd (1998) comenta que os modelos enquanto simplificações ou abstrações das características tidas como importantes de uma realidade não podem ser garantidos válidos. Mas, se esses forem usados com sensibilidade e aliados a modelagem, fornecem uma maneira de gerenciar o risco e a incerteza, servindo como “ferramentas para pensar” que alavancarão o pensamento humano e a capacidade de análise.

Peter Senge (apud Wheathley, 1996) discorda quanto ao aspecto de controle do modelo. Para ele, controlar o modelo não é um objetivo nem uma expectativa, afinal, os analistas querem aumentar as suas intuições a respeito da maneira como o sistema funciona, de modo a poder interagir com ele mais harmoniosamente.

Senge (1990), em sua obra sobre a teoria dos sistemas, desenvolve complexos sistemas não-lineares para descrever a dinâmica de uma organização. Essa concepção do sistema como um todo exige expectativas administrativas e processos analíticos muito diferentes. Em vez de criar um modelo que prevê o futuro do sistema, os modelos não-lineares encorajam o elaborador de modelos a brincar com eles e a observar o que acontece. Diferentes variáveis são experimentadas para que se aprenda sobre os pontos críticos e sobre a homeostase do sistema.

O fato de brincar com os modelos pode acelerar o aprendizado institucional, afinal, segundo Arie de Geus (1997), algumas das tarefas mais difíceis e complexas de nossas vidas foram aprendidas brincando. Ele cita os estudos do Tavistock Institute de Londres para discutir uma das características principais da brincadeira, que seria a presença de um objeto transacional, ou seja, um objeto de representação do mundo real.

Nas empresas, os consultores deixam-se tratar como objetos transacionais, como uma forma de envolver os membros da equipe no desenvolvimento de um novo modelo comum, deixando implícitos os seus modelos individuais. Outra alternativa seria trazer os modelos individuais à luz por meio de entrevistas e torná-los explícitos. Em ambas as abordagens, o computador, também pode servir de objeto transacional para armazenar os modelos comuns que são construídos (Geus, 1997).

### 1.3.2.2. Simulação e Aprendizado Organizacional

Com a modelagem e a simulação, o que se deseja é captar os modelos que estão presentes na mente do público, os quais certamente não representam o mundo real, pois nenhuma realidade complexa pode ser representada de forma analítica. “Além disso, para o propósito de aprendizado, não é a realidade que importa, mas o modelo de realidade na mente da equipe, modelo que mudará à medida que o entendimento que os membros têm de seus mundos for se aperfeiçoando” (Geus, 1997:123).

Para atingir-se o aprendizado organizacional não basta captar os modelos mentais. Também é preciso evitar o aprendizado fragmentado entre pessoas e disseminar o conhecimento adquirido por toda a organização. Kim (1996) propõe um modelo integrado de aprendizado organizacional (ver Figura 5.1) e sugere o uso de *laboratórios de aprendizado* (campos de prática gerencial projetados em torno dos conhecimentos dos arquétipos e mapas de ação, onde grupos de gerentes podem exercitar-se e aprender juntos) e de um *simulador de vôo gerencial* (softwares que representam a realidade de uma organização com semelhanças suficientes para que se possa testar os resultados de diferentes decisões sem pôr em risco o negócio).

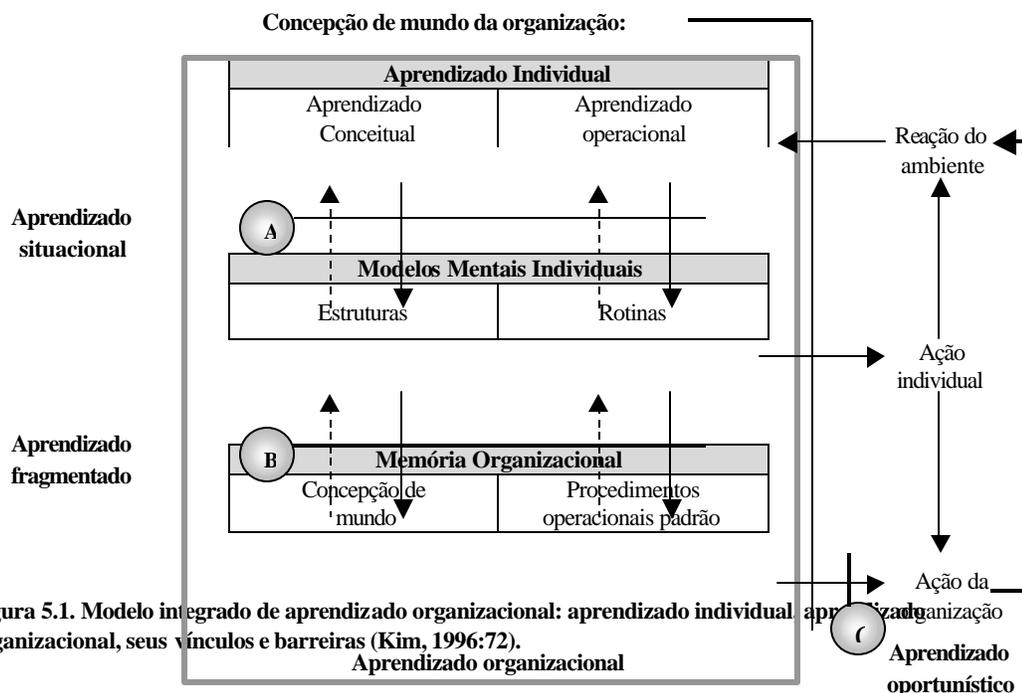


Figura 5.1. Modelo integrado de aprendizado organizacional: aprendizado individual, aprendizado organizacional, seus vínculos e barreiras (Kim, 1996:72).

Além dos simulares de vôo, outro motivo para utilizar os modelos em um computador, é a possibilidade de trabalhar com modelos dinâmicos, onde as pessoas descobrem que, em sistemas complexos, causa e efeito encontram-se separados nas dimensões de tempo e lugar, e que podem ser desencadeados em vários pontos. O modelo computadorizado permite aprender o que constitui informação relevante, pois ao brincar com as informações, descobre-se quais são as informações realmente relevantes, levando o grupo a desenvolver uma nova linguagem, baseada no conhecimento adquirido (Geus, 1997).

Assim sendo, tenta-se colocar o mundo multidimensional dos gerentes em uma tela bidimensional de computador. Surge, aí, a necessidade de lidar com o problema do mapeamento – onde é preciso expressar a complexa realidade através de um conjunto simples e consistente de símbolos para mapear os problemas empresariais. Desta forma, uma nova linguagem é utilizada no mapeamento, onde as caixas ou estoques são os nomes e refletem um “estado de ser” das coisas, que continua a existir se toda a ação cessar no processo. As setas ou fluxos seriam os verbos, pois representam ações, as quais deixam de existir se o processo parar. Já, os conversores seriam os adjetivos e advérbios da linguagem, pois modificam os estoques e os fluxos; enquanto os conectores seriam elementos de ligação entre estoques e fluxos, que permitem a realização do feedback (Ross, 1995; Pidd, 1998; Geus, 1999).

A construção do modelo computacional deve se dar na frente dos gerentes, para não ser interpretado como uma “caixa preta”, sendo uma tarefa composta por três partes: (1) assimilar o (costumeiramente não articulado) entendimento que um grupo de gerentes tem sobre o seu mundo; (2) mapear esse entendimento de uma forma visual, bidimensional, em uma tela de computador; e (3) criar o modelo em computador em tempo real, com a presença dos gerentes. Desta forma, quando as três partes são reunidas, os gerentes podem ver com os próprios olhos que os símbolos na tela são compatíveis com as visões que expressaram em palavras (Geus, 1999).

### **1.3.3. Problemas com o Uso das Ferramentas Computadorizadas**

Os modelos criados em computador representam, para a equipe, a única forma de descobrir aquilo que Jay Forrester chama de “consequências contra-intuitivas” de suas ações – os resultados a longo prazo, imprevistos e amplamente dispersos das políticas e opções internas. O computador revela as inter-relações e dinâmicas subjacentes de uma situação empresarial de forma muito superior à da criação “superficial” de modelos. Sterman (1995), assim como a equipe do Caderno de Campo da Quinta Disciplina, acredita que a simulação é o único modo prático de testar as teorias propostas nos mapas e de aprender acerca da relação entre a estrutura dos sistemas e a dinâmica que eles produzem.

Arie de Geus (1999) já não é tão radical no que se refere ao vínculo da simulação com o aprendizado. Para ele, os gerentes não precisam se tornar cientistas de computação, afinal não é desenhando a representação computadorizada que se aprende sobre seu meio ambiente, mas sim, usando esta representação.

Muitas vezes o aprendizado pelo uso da simulação esbarra nas desconfiadas atitudes em relação às “caixas pretas” do computador e, em vez de simular suas experiências e aprender em relação à realidade externa, as pessoas se tornam críticos do modelo; passando horas questionando suas premissas, apontando omissões, criticando as técnicas de construção de modelos – qualquer coisa, menos aprender sobre o seu meio ambiente. Assim, a pergunta “*de quem é este modelo?*” e a competição ganham precedência sobre a pergunta “*o que este modelo está dizendo?*” (Geus, 1999).

Outros problemas e riscos ligados a simulação que utilizam-se de técnicas de mapeamento de processos e de dinâmica de sistemas, apontados na literatura são (Johansson et al., 1995; Geus, 1999):

- **“paralisia pela análise”** – uso indiscriminado, onde a tendência é de demorar e gastar dinheiro em excesso de análise e nenhum progresso é feito na definição de novas maneiras de trabalhar, porque o meio torna-se um fim em si mesmo;
- **“recusar-se a brincar os modelos”** – quando existe dúvida sobre se o modelo se assemelha não só a realidade, mas às *próprias premissas do grupo com relação à realidade externa*;
- **“rejeição”** – quando cai-se na tentação de apresentar um modelo elaborado na sala do criador de modelos, este risco torna-se incrivelmente alto.

Quando uma destas situações se estabelece, Geus (1999) afirma que, claramente, o computador em si é que está atrapalhando o entendimento do sistema. Portanto, deve-se eliminar o computador e passar a usar uma técnica de *soft mapping* ou “mapeamento superficial” claramente de “baixa tecnologia”. Ou seja, utiliza-se uma técnica que não necessite do apoio computacional para a modelagem de dados, que seja de rápida

assimilação pela equipe e que possa ser utilizada em qualquer lugar, além de ser mais rápida e barata. Esta técnica, porém, terá a desvantagem de um maior grau de empirismo associado às suas percepções de relacionamentos e conclusões da equipe.

Como técnica de soft mapping, tanto Geus (1999) quanto Ballé (1997), sugerem anotar as idéias em hexágonos magnéticos ou cartões Post-it® coloridos e colocá-los em um quadro branco onde todos possam ver o que está escrito neles. Depois, realiza-se o seu agrupamento e redistribuição à vontade para mostrar conceitos relacionados ou correlações de idéias. Esta técnica será melhor detalhada mais adiante neste trabalho, porém, já deve-se ter em mente a dificuldade que será a conversão deste mapa compartilhado em um modelo de computador totalmente quantificado necessário à realização de uma simulação.

Desta forma, a simulação não é imprescindível para Arie de Geus, pois o aprendizado institucional seria um processo de desenvolvimento de linguagem, o qual seria acelerado pela simulação e construção de cenários. Desta forma, *“à medida que o conhecimento implícito de cada aprendiz torna-se explícito, o modelo mental desse aprendiz torna-se parte integrante do modelo institucional. A intensidade e a velocidade com que esse modelo mudará vai depender da cultura e da estrutura da organização”* (Geus, 1997:123-4).

Como a estrutura é a influência mais importante e poderosa dentro da organização, visto que é ela quem determinará o seu comportamento, torna-se de extrema importância o entendimento dos princípios estruturais utilizados para revisar a organização de forma a lidar com sua estrutura e, assim, mudar fundamentalmente a organização (Fritz, 1997).

## 6. Coordenando

### Atividades

**P**ara Leavitt (1995), uma vez que os processos tenham sido entendidos, a equipe de mudança pode então mudar a forma como a organização gerencia tais processos para atender aos seus objetivos estratégicos. Assim, é introduzida a Teoria da Coordenação, onde a coordenação pode ser vista como *atores* desempenhando *atividades independentes* para atingir *objetivos*. Desta forma,

cabe à equipe de mudança inventar uma organização que possibilite aos atores desempenhar as suas atividades de modo a aumentar as suas oportunidades e a velocidade com que se contemplam os objetivos.

## 2.8. TEORIA DA COORDENAÇÃO

A Teoria da Coordenação deriva as suas raízes do estudo da noção de que as atividades são organizadas através de mecanismos que as coordenam, sendo inicialmente discutida pelos trabalhos de Cyert e March, Galbraith, Mintzberg e de Nadler e Tushman. Estes mecanismos frequentemente são invisíveis quando as atividades estão trabalhando bem, mas tornam-se aparentes à medida que a performance cai.

A Coordenação sugere que existem dois tipos de mecanismos em um processo: os elementos centrais da atividade em si e as ações que coordenam os elementos principais. Esta teoria se aplica a várias áreas de pesquisa, tais como: economia, computação, teoria das organizações, sistemas de informações, administração e psicologia. Para começar a entendê-la define-se coordenação como (Malone e Crowston, 1991):

### *O ato de trabalhar em conjunto.*

Desta forma, a coordenação permite que os atores desempenhem suas atividades da forma desejada pela organização e favorável aos seus objetivos. Acredita-se que alterando a estrutura de coordenação, pode-se mudar o modo como as atividades são realizadas, o que vai ocasionar uma mudança na performance dos produtos ou serviços. Isto acontece porque a estrutura organizacional, por restringir os padrões possíveis de comunicação, tem um efeito poderoso na forma como o grupo é coordenado.

Afinal, a coordenação é um processamento de informações que envolve a comunicação e, na maioria das vezes, a estrutura organizacional existe para acentuar um padrão particular de coordenação, visto que diferentes níveis de comunicação são utilizados de forma diferentes. Com isto, ao utilizar-se a coordenação, deve-se estar atento para alguns fatores (Crowston, 1991):

- A coordenação depende dos objetivos da organização;
- A coordenação é atribuída a uma situação pelos seus observadores;
- A coordenação depende do nível de análise;
- A coordenação pode ser necessária mesmo quando existe um único ator.

É por isto que o processo de design da organização não deve focar somente o contexto da estrutura organizacional, mas deve considerar o processo utilizado para atingir o design desejado, pois a estruturação dos processos será representada a partir de uma situação determinada, ou seja, a partir de atributos importantes à organização.

### 2.8.1. ELEMENTOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os elementos de transformação podem ser descritos através dos seguintes questionamentos dos elementos de design (Crownston, 1991:08):

- **Atores** – quem são os atores ou stakeholders do processo que está sofrendo transformação organizacional ?
- **Objetivos** – quais são os objetivos presentes não alcançados ou os futuros, em torno dos quais os esforços de design serão direcionados ?
- **Competências atuais** – quais são as competências centrais ou capacidades da organização de realizar transformações ?
- **Competências desejadas** – quais são as competências centrais ou capacidades necessárias para alcançar o estado futuro da organização?

Estes elementos constituem a representação da componente dinâmica da solução de design e devem ser considerados no estabelecimento coordenação. Isto porque, sendo os responsáveis pelo estabelecimento de novas capacidades para comunicação mais rápida, barata e seletiva, eles possibilitariam designs de organizações com redes descentralizadas baseadas em times de projetos, o que incentivaria o contato com o mercado e estreitando os elos das fronteiras organizacionais (Malone e Crowston, 1993).

Crowston (1991) destaca ainda, que a natureza dos elementos interdependentes das situações coordenadas (atores, ações, objetivos e objetos) podem causar alguns problemas ao tentar-se achar a pessoa certa para gerenciar as interdependências.

## 2.8.2.

## DEPENDÊNCIAS

O estudo da coordenação foca a atenção dos gerentes na natureza dos processos, com o mapeamento das atividades para aprimorar o desempenho do ator e suas ações de forma a identificar as dependências e gerenciá-las mais efetivamente.

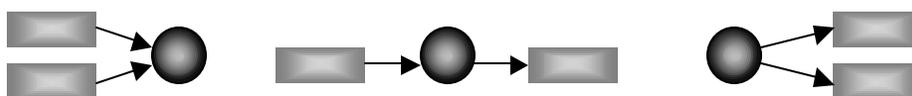
As dependências são parte familiar da teoria da organização e do design organizacional, estando presente de modo implícito ou explícito em diversos métodos de modelagem, quando o analista estabelece uma relação do tipo “*a variável depende de....*” entre as forças dinâmicas do projeto (Pentland et al., 1999).

Para um completo entendimento das forças que agem em um processo, necessita-se compreender as interdependências entre as atividades e entre os grupos de atividades. Assim, pode-se começar a analisá-las de acordo com três tipos básicos de dependências (ver Figura 6.1) que surgem quando os recursos necessários para o seu desempenho estão relacionados com outras atividades. São eles (Crowston, 1991; Zlotkin, 1995):

**Fluxo** – quando outra atividade produz recursos que serão utilizados pela atividade seguinte. Este tipo de dependência ocorre o tempo todo em quase todos os processos e representam o foco da maioria das técnicas de mapeamento de processo existentes e fluxogramas.

**Compartilhamento** – quando múltiplas atividades utilizam os recursos ao mesmo tempo (que pode ser uma pessoa, um equipamento, orçamento ou uma informação). Geralmente representam um aspecto crítico do gerenciamento de atividades.

**Ajuste** – quando múltiplas atividades produzem coletivamente um único recurso e cada parte é necessária para realização do todo.



**Figura 6.5. Os três tipos básicos de dependências entre atividades (Malone et al. 1998:06).**

Existem, ainda, entre os processos as *dependências mandatórias* e *latentes*. As *mandatórias* são aquelas que devem ser gerenciadas para que o processo em si funcione. Já as *latentes* ou *opcionais*, são as dependências não indispensáveis ao funcionamento do processo, mas que tornam o seu funcionamento muito melhor.

2.8.2.1. MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DAS  
DEPENDÊNCIAS

Cada dependência cria uma necessidade de coordenação, e ao mesmo tempo, cria uma oportunidade de escolha entre os mecanismos alternativos de coordenação. Alguns deste mecanismos de coordenação, considerados como elementares, são apresentados a seguir, no Quadro 6.1 (Pentland et al., 1999).

DEPENDÊNCIA	MECANISMOS ELEMENTARES DE COORDENAÇÃO
<b>Fluxo</b> Pré-requisito ("o tempo certo") Acessibilidade ("o lugar certo") Usabilidade ("a coisa certa")	notificação, seqüenciamento, rastreamento, empurrar ou puxar a produção, just in time, planejamento
	enviar por variados modos de transporte ou fazer um local de uso
	padronização ou perguntar ao usuário
<b>Compartilhamento</b>	"primeiro a entrar- primeiro a sair", ordem de prioridade, orçamentos, decisões gerenciais, necessidade de mercado
<b>Ajuste</b>	agendamento, sincronismo

**Quadro 6.1. Exemplos de mecanismos elementares de coordenação de dependências (adaptado de Malone e t al., 1998; Crowston, 1991)**

Para entender completamente como a coordenação funciona em uma atividade, deve-se entender antes os motivos básicos da necessidade e aplicação desta, seguindo um roteiro básico para análise de processos e atividades, como descrito por Malone e



Crowston (1993), Osborn (1996) e Pentland et al. (1999). Este roteiro irá auxiliar o processo de mapeamento, análise e inovação de processos.

## 2.9. MAPEANDO PROCESSOS E ATIVIDADES COORDENADAS

---

Sob a análise da coordenação, o mapeamento do processo inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do objetivo em atividades e tarefas. Desta forma, quebra-se o objetivo através de uma lista de atividades que descreve as ações específicas que devem ser desempenhadas de forma a originar um processo que atinja o objetivo proposto. Ao decompor processos especializados, os processos-filhos herdam a estrutura do processo-pai, adicionando ou removendo partes do original. Este tipo de análise de “hereditariedade” permite à equipe de trabalho ganhar tempo, além de *insights* a respeito da estrutura e seu funcionamento (Osborn, 1997).

### 2.9.1. ROTEIRO PARA ANÁLISE DOS PROCESSOS

---

A equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT (CCS/MIT) sugere que a análise dos processos e atividades deve seguir um roteiro básico de análise (ver Figura 6.2). Com este roteiro, contempla-se a análise dos elementos que permitem a descrição metódica, documentação e resolução dos processos através da análise da sua *decomposição, especialização* e das suas *dependências*.

Estes elementos garantem a vantagem da concisão na descrição das atividades e permitem realizar generalizações para estudos comparativos (como por exemplo, os processos disponíveis na iniciativa do Process Handbook do CCS/MIT).

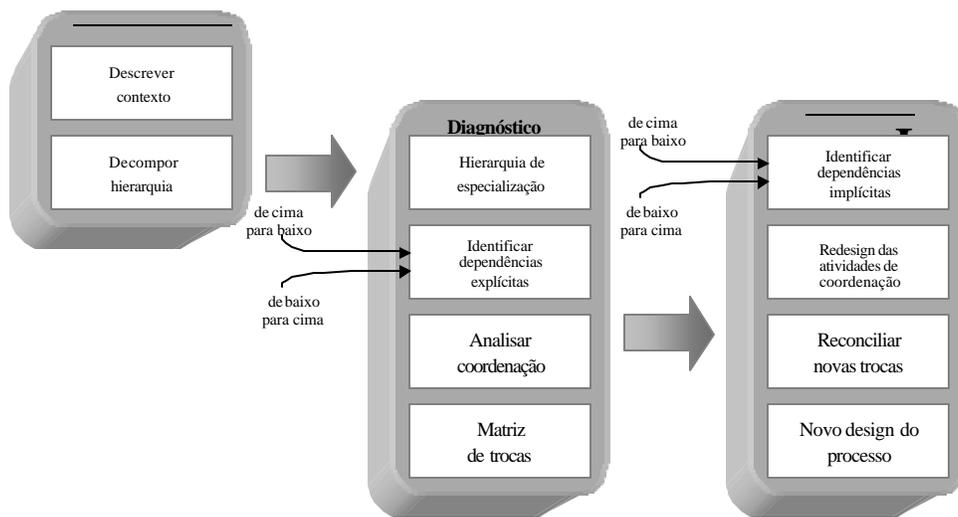


Figura 6.6. Roteiro para análise de processos. (Osborn, 1996:13).

Osborn (1996) utilizando técnicas de análise e diagnóstico de processos baseados na teoria da coordenação, descreve o presente roteiro como uma abordagem de 10 passos para a compreensão dos processos. Os passos agrupam-se em três fases:

**Representação** – consiste na descrição do contexto do processo e no desenvolvimento de uma descrição multi-nível, ou decomposição, das atividades dos processos através da lista de atividades;

**Diagnóstico** – consiste no entendimento de quais grupos de atividades dos processos realmente representam tipos similares (ou especializações) de processos mais genéricos, e da descrição das dependências entre as atividades do processo que são explicitamente compreendidas pelo atual design do processo. Esta fase termina com uma descrição das opções atualmente utilizadas nos processos para gerenciar as suas dependências-chave, incluindo uma análise de trocas inerentes a estas opções;

**Inovação** – consiste no entendimento das dependências implícitas, o que oferece a oportunidade de sugerir novas estratégias de coordenação que resultam em novos e inovadores designs de processo.

### 2.9.1.1.

### DESENVOLVENDO A LISTA DE ATIVIDADES

Para iniciar a fase de representação do processo, Pentland et al. (1999) sugere o desenvolvimento de uma lista de atividades através da realização de entrevistas semi-estruturadas, que permitam aos atores dos processos falar aberta e claramente a respeito do seu trabalho diário. A pergunta inicial, denominada de “*grand tour*”, consiste em perguntar-se de forma direta ao ator:

**“O que você faz em seu trabalho?”**

A resposta obtida fornecerá elementos para a realização de perguntas mais específicas a respeito dos processos e atividades. A seqüência de questões sugerida seria a seguinte (Pentland et al., 1999:06):

**Questões a respeito dos processos (do geral para o específico)**

- *Você pode falar a respeito das atividade em que está envolvido?*
- *Você pode citar quais as atividades compõem este processo?*
- *Quais prazos você tem que cumprir?*
- *Quais documentos você encontra no seu trabalho diário?*

**Questões a respeito das atividades**

- *Quem desempenha estas atividades (atores)?*
- *Quais são os objetivos desta atividade? O que você tenta realizar?*
- *Quais são os objetivos dos departamentos ou indivíduos envolvidos nesta atividade?*
- *Que formulários, relatórios ou outros papéis você tem que preencher ou ter disponíveis para esta atividade?*
- *Quais formulários ou relatórios esta atividade produz?*
- *Que mais (produtos etc.) esta atividade produz?*
- *Quais fatores contextuais são de importância crítica para a realização desta atividade (questões, problemas, exceções, medidas, incentivos ou interdependências)?*

As respostas obtidas nestas questões servirão para montar o quadro resumo de atividades (ver Quadro 6.2), que serve para organizar as informações e estimular uma seqüência de questionamento do tipo o quê-quem-quando-onde-como da forma representada abaixo (Osborn, 1996, Pentland, 1999):

Atividade	Atores	Objetivos	Recursos/ artefatos	Contexto
1.				
2.				

### Quadro 6.2. Quadro resumo de atividades (Osborn, 1996)

O desenvolvimento desta lista de atividades descreve a organização em seus principais passos de forma a atingir algum objetivo, sendo que alguns cuidados devem ser tomados ao preencher este quadro (Osborn, 1996):

- ✓ O nome dado à atividade deve estar no formato verbo-objeto (Ex: elaborar projeto);
- ✓ Os atores podem ser unidades organizacionais ou pessoas, dependendo do nível em que se está analisando o processo e a atividade;
- ✓ O objetivo inferido à atividade é aquele que o ator expressa estar tentando atingir;
- ✓ Os recursos ou artefatos identificados são aqueles que especificamente estão sendo utilizados na atividade (são identificados pelo acompanhamento da produção ou do fluxo de papéis);
- ✓ Contexto são aquelas informações que ajudam a entender quando a atividade é necessária e realizada, de forma a facilitar o desenvolvimento da análise.

Com a lista pronta, deve-se observar as atividades que foram citadas e tentar realizar um agrupamento do que representa efetivamente uma atividade e o que será enquadrado como tarefas das atividades em análise. Assim, o passo seguinte consiste na tentativa de “generalizar” a seqüência de atividades para criar um “processo-pai”, gerando, assim, uma hierarquia que permite decomposição e especializações dentro de critérios consistentes e coerentes.

Esta abordagem permite desenvolver um entendimento compartilhado da situação, além de controlar a complexidade da descrição do processo e manter a fidelidade às informações fornecidas pelos atores, fornecendo uma lista concisa que servirá de apoio às fases seguintes (Osborn, 1996; Pentland et al., 1999).

#### 2.9.1.2.

#### ANALISANDO DEPENDÊNCIAS

As dependências entre as atividades identificadas na lista são as chamadas dependências explícitas, ou seja, aquelas que a organização já escolheu uma estratégia de coordenação para gerenciá-las. As dependências implícitas são as que não foram

ainda percebidas, mas que surgirão ao longo da etapa de inovação.

Para identificar as dependências utiliza-se uma combinação de duas técnicas de análise: a análise ou decomposição de objetivos de cima para baixo e a análise ou identificação de baixo para cima. Essas técnicas, segundo Crownston (1991), levam ao entendimento das atividades e de suas dependências quando são associadas à análise de alocação de recursos, seqüenciamento e sincronismo. Esses elementos de análise são apresentados resumidamente a seguir.

2.9.1.2.1.

ANÁLISE DE CIMA  
PARA BAIXO

Em qualquer processo a análise de cima para baixo segue uma hierarquia de objetivos que serve para encontrar as dependências e quais as atividades envolvidas. Essa análise inicia-se com a seguinte lista de passos, proposta por Osborn (1996:04-05):

1. Identificar as fronteiras do processo de nível mais alto que está sendo considerado;
2. Considerando a decomposição a partir deste nível, perguntar:
  - *Qual o objetivo deste processo?*
  - *Quais são os inputs?*
  - *Quais são os outputs?*
  - *Quais recursos são utilizados em termos de trabalho, equipamentos, materiais, orçamento e tempo?*
3. Usando as respostas das questões, sugerir dependências que cruzem as fronteiras do processo e sugerir processos de coordenação candidatos para cada dependência;
4. Quebrar cada dependência em subpartes, identificando as restrições associadas;
5. Localizar as atividades dentro da hierarquia de decomposição que gerenciem cada uma das restrições dependentes pela coordenação de partes desta dependência.

Estes passos darão origem ao desenho das representações das dependências na hierarquia do processo e a um quadro (ver Quadro 6.3) com as respostas das questões de análise.

(	<b>Respostas</b>
u	
e	

s t õ e s	
r o n t e i r a s  d o  p r o c e s s o	
b j e t i v o s  d o  p r o c e s s o	
u t p u t s  d o	



p r o c e s s o	
n p u t s  d o  p r o c e s s o	
e c u r s o s	

**Quadro 6.3. Quadro resumo da análise de cima para baixo (Osborn, 1996:05).**

2.9.1.2.2.

ANÁLISE DE  
BAIXO  
PARA CIMA

A análise de baixo para cima serve para identificar as atividades e as dependências que elas gerenciam, devendo-se realizá-la a partir da coluna de artefatos da lista de atividades da seguinte maneira (Osborn, 1996:10):

- Nos níveis mais baixos do processo, examinar o fluxo de papel ou outro recurso físico de forma a identificar sistemas de rastreamento, relatórios, orçamentos, encontros, ou outros mecanismos que pareçam estar focados na coordenação;



- Examinar a estrutura organizacional através de quais processos movem-se verificando se pessoas específicas possuem responsabilidades que predominantemente representam coordenação;
- Estas pessoas devem ser identificadas, suas atividades examinadas de acordo com o que contribuem e perguntar quais dependências estas atividades coordenam;
- Para uma hierarquia de processo que esteja completamente especificada ao nível do fluxo de trabalho físico, é possível examinar árvores de processo de baixo para cima para identificar um pequeno número de atividades que devem ser completadas de forma a completar o processo. Estas atividades podem ser normalmente identificadas utilizando o critério de transformação ou existencialismo;
- Uma vez que as atividades críticas do processo tenham sido identificadas, perguntar quais dependências as afetam. Procurar por atividades individuais que coordenam restrições e atributos destas dependências.

Geralmente, este tipo de análise emerge de um gerente que testemunha que as atividades de dois processos podem ser combinadas para atingir um novo objetivo, o que termina gerando uma nova âncora para o processo. Estas observações devem ser registradas no quadro resumo da análise de baixo para cima (ver Quadro 6.4) (Crownston, 1991; Pentland et al., 1999).

C r i t é r i c	F v i d ê n c i a	Comentários

**Quadro 6.4. Quadro resumo da análise de baixo para cima (Osborn, 1996:12).**

É neste ponto, onde estabelece-se uma nova âncora para o processo, que deve-se diferenciar as atividades principais das secundárias e transversais, de forma a poder trabalhar as variáveis na análise de coordenação e na matriz de trocas da especialização (Crownston, 1991; Pentland et al., 1999).



Ao iniciar a análise da coordenação, deve-se primeiro identificar as atividades principais respondendo às seguintes perguntas (Pentland et al., 1999:11):

- *O que esta atividade produz (ou consome)?*
- *Quais recursos ela compartilha?*
- *Esta atividade é parte de outra maior, ou ela possui secundárias e transversais associadas?*
- *Existe algum output que esta atividade produz em conjunto com outra atividade?*

Pentland e seus colaboradores (1999), apontam para a necessidade de diferenciar se a atividade principal em questão é **crítica central** ou de **produção**, e para tal, sugerem uma análise baseada em dois critérios: o **existencialismo** (“para qualquer das atividades é possível imaginar alguma forma de completar o processo sem a sua existência?”) e a **transformação** (a atividade produz uma alteração física direta no produto ou serviço, ou seja, “o output é muito diferente do input?”). Para eles, esta distinção leva a questionamentos sobre a tangibilidade e fronteiras do produto e processo, que terminam fortalecendo o aprendizado sobre a organização e seu ambiente.

Já as atividades secundárias e as transversais, são identificadas ao responderem apenas a pergunta (Pentland et al., 1999:11):

- *Qual dependência esta atividade gerencia?*

Para realizar a análise da coordenação deve-se considerar os critérios de alocação de recursos, de seqüenciamento e de sincronismo das atividades principais associados aos tipos de mecanismos de coordenação de dependência existente. Estes critérios são apresentados por Crownston (1991) da seguinte maneira:

- **Alocação de recursos** (gerenciamento das interdependências) – provavelmente o uso mais comum dos processos de coordenação, onde são utilizados para distribuir recursos escassos;

- **Seqüenciamento e sincronismo** (gerenciando dependências de tempo) – é o problema mais comum quando trabalha-se com múltiplas atividades. O seqüenciamento refere-se ao tempo necessário para cada atividade de forma a evitar e minimizar conflitos, enquanto o sincronismo visa garantir que os recursos estejam posicionados de forma a permitir que as atividades ocorram simultaneamente.

Assim, o quadro da análise da coordenação (ver Quadro 6.5) pode ser preenchido da seguinte forma:

Dependência	Entre	Gerenciada por	Variáveis/atributos chave

Quadro 6.5. Quadro da análise da coordenação (Osborn, 1996:08).

Feita a análise das dependências e das coordenações torna-se fácil montar uma matriz com as opções de troca de mecanismos de coordenação para os processos-filhos deste já analisado. Nesta matriz (ver Quadro 6.6), as variáveis são as atividades que são acrescentadas ou que diferem entre o processo-pai original e o processo-filho especializado, sendo montada da seguinte forma:

Variáveis Especialização			
Comentários			

Quadro 6.6. Matriz de troca (Osborn, 1996:08).

Com a análise desta matriz de troca encerra-se a fase de diagnóstico do processo e suas atividades. Deve-se dar continuidade a análise, seguindo para a sua próxima fase: a inovação. Nela são realizadas a identificação das dependências implícitas com a utilização das análises de cima para baixo e de baixo para cima, o que oferece oportunidades de redesign dos mecanismos de coordenação das atividades, que resultarão em novas matrizes de troca e novos designs de processos.



Descrever os processos esclarece onde a coordenação é necessária, e esta informação ajuda a avaliar o quão adequado é o design da organização. Assim, faz sentido ter as necessidades do negócio determinando a estrutura ao invés de ter a estrutura ditando como o trabalho é coordenado. Em outras palavras, “a forma deveria seguir a função” (Davis e Weckler, 1996:20).

Estas análises favorecerão o aprendizado organizacional, através do questionamento dos processos, da estrutura e dos objetivos organizacionais pela equipe de trabalho, levando ao entendimento do funcionamento da organização e ao estabelecimento de novos designs organizacionais.

## 7. Reestruturando a Organização

---

**U**ma vez trabalhados os processos, existirão informações essenciais para serem utilizadas no processo de design organizacional, já que a equipe agora consegue ver quais partes do trabalho da organização são interdependentes e onde a coordenação e a comunicação são especialmente importantes (Davis e Weckler, 1996).

Segundo Galbraith (1977) o design organizacional é um processo de decisão consciente e contínuo que busca ocasionar ou manter uma coerência entre os objetivos ou propósitos da organização, sua estratégia, seu padrão de divisão do trabalho e de coordenação entre as unidades e as pessoas que irão trabalhar.

## 2.10. REALIZANDO O DESIGN ESTRATÉGICO

### 2.10.1. PORQUÊ FAZER O DESIGN

Para Nadler e Tushman (1997), a importância de trabalhar com o design organizacional consiste no fato dele ser uma das poucas alavancas de mudança disponíveis para a maioria dos gerentes e administradores. Para eles, a mudança estratégica é geralmente responsabilidade de um pequeno grupo de executivos seniores, e não pode ser empregada muito freqüentemente sem levar a organização à confusão generalizada. Já, as mudanças na cultura organizacional são complexas e levam muito tempo. Em contraste, o design pode ser feito em diversos níveis e ser completado em um período de tempo razoavelmente curto, com relativamente pouca dor e desconforto para a organização.

Além do mais, alterações no design levam a grandes mudanças no padrão de performance da organização, pois focam a atenção da organização em algumas questões específicas, permitindo, ainda, aos gerentes e administradores, personalizar o estilo de operação do trabalho (Nadler e Tushman, 1997).

### 2.10.2. INFLUÊNCIA DAS DECISÕES DE DESIGN NA REESTRUTURAÇÃO

Afirmando que os designs freqüentemente são amarrados às funções, Monge (1995) comenta o conhecido ditado “*forma segue a função*” (ou, o equivalente, “*estrutura segue a estratégia*”), que sugere a existência de uma conhecida relação entre design e o que se pretende realizar ou como se pretende operar.

Ele afirma que este ditado especifica que a equipe de design deve primeiro saber o que deve ser realizado para depois especificar o design. Porém, na realidade, a equipe

de trabalho deve assumir que muitas vezes um design atende muito bem a uma determinada função e não tão bem a outras, devendo existir um compromisso entre as partes conflitantes para que os objetivos sejam conseguidos. Este tipo de negociação de decisões de design é que o tornam *um processo iterativo que visa melhorar a efetividade organizacional por aproximação sucessiva*, como observado por Huber e Glick (1995).

Assim, as decisões de design definem onde a organização irá canalizar os seus recursos, pois determinam o trabalho, moldam os processos de trabalho, motivam a performance e configuram os padrões de interações informais e os relacionamentos que serão desenvolvidos ao longo do tempo (Nadler e Tushman, 1997).

### 2.10.3.

### ROTEIRO PARA O DESIGN ESTRATÉGICO

Nadler e Tushman (1997:169-179) sugerem um roteiro para as etapas de ação que a equipe de trabalho realizará na tomada de decisão de um processo de design estratégico. Este roteiro consiste nos passos apresentados abaixo:

#### **Passo 1 – Gerar critérios de design:**

Criar uma série de afirmações que possam servir como critérios para avaliar os diversos designs. Estes princípios devem direcionar os esforços e descrever precisamente o que se quer alcançar. Eles nascem das perspectivas e oportunidades de mercado percebidas pela organização e na sua própria análise de forças competitivas, devendo refletir o diagnóstico dos obstáculos a serem enfrentados. Um princípio de design deve começar com *“O design organizacional deve...”*, seguindo-se por um verbo de ação e de um objetivo bastante específico.

#### **Passo 2 – Gerar alternativas de agrupamento:**

Criar um grande número de alternativas de agrupamento diferentes, projetadas de acordo com os critérios de design. A ênfase é na criatividade, ainda não devem ser levantadas as questões

de implementabilidade, viabilidade e praticabilidade. Deve-se tomar cuidado para as alternativas não serem variações do que já existe.

**Passo 3 – *Avaliar as alternativas de agrupamento:***

Avaliar as alternativas de agrupamento em termos de atendimento dos critérios de design, eliminando, modificando e redefinindo alternativas, conforme necessário. Esta etapa serve ao grupo como o entendimento dos pontos fortes e fracos de cada design e das trocas envolvidas em cada opção. O objetivo é combinar, refinar, repensar e rejeitar os designs apresentados conforme as decisões da equipe.

**Passo 4 – *Identificar as exigências de coordenação:***

Para cada alternativa de agrupamento, identificar as necessidades de processamento de informações, trabalhando a partir dos critérios de design. Será uma análise preliminar do relacionamento e da estrutura hierárquica em relação aos designs. Deve-se pensar como o trabalho e o fluxo de informações deverão ser coordenados entre os vários grupos, como o seriam nas diversas opções e quais as suas necessidades no contexto de cada objetivo.

**Passo 5 – *Gerar mecanismos de união estrutural:***

Para cada alternativa restante de agrupamento, criar um conjunto de mecanismos de união estrutural que irá ser sensíveis aos critérios de design e melhorá a extensão com que o design atende aos seus critérios.

**Passo 6 – *Avaliar os mecanismos de união estrutural:***

Avaliar cada alternativa em termos de critério de design; eliminando, modificando e refinando alternativas. Combinar alternativas se necessário e pontuá-las de acordo com os critérios.

**Passo 7 – *Conduzir a análise de impacto:***

Avaliar como positiva ou negativa cada alternativa de design sobrevivente em termos de previsão de impacto ou ajuste com outros componentes organizacionais (tarefa, indivíduo, estrutura formal e informal).

**Passo 8 – *Refinar e eliminar designs:***

Baseado na análise de impacto, eliminar designs, resultando na primeira opção de recomendação de design e assim, refiná-lo. Cada design remanescente deve possuir suas forças e fraquezas relativas e o impacto potencial sobre a organização como um todo.

**Passo 9 – *Identificar questões sobre o design operacional:***

Baseado na análise de impacto, identificar onde o design operacional necessita ser feito com questões que sejam direcionadas pelo design estratégico. Qual deles fará funcionar melhor a estrutura e seus processos?

### **Passo 10 – Identificar questões para implementação:**

Baseado na análise de impacto, identificar as questões-chave a serem consideradas no planejamento de implementação do design. Quais os problemas a serem enfrentados na implantação?

A realização e o sucesso dos três primeiros passos estão condicionados à própria equipe de trabalho e ao seu nível de conscientização, entrosamento, criatividade e conhecimento da organização e ambiente. Já, os passos de 4 a 9 (para este estudo), são realizados conforme os princípios e roteiro da Teoria da Coordenação, apresentados no capítulo seis do presente trabalho. Por sua vez, o passo 10 envolve a avaliação do andamento da transição entre o estado atual da organização e o estado desejado, através da avaliação dos seguintes critérios (Nadler e Tushman, 1997:185):

- A organização realmente está movendo-se do estado atual para o desejado – em outras palavras, o novo design está sendo realmente implementado.
- A organização, após atingir o estado desejado, está funcionando de acordo com as expectativas; isto é, o novo design funciona na prática da forma como foi desenhado no papel.
- A transição é realizada sem custos excessivos para a organização. Isto significa que o design foi implementado sem maiores danos para a organização ou relacionamentos com consumidores, fornecedores ou reguladores.
- A transição é realizada sem custos excessivos para os membros individuais da organização.

Não se espera que todos os itens sejam atendidos, mas eles dão uma boa noção do rumo que a implementação está tomando e dos seus resultados, aumentando as chances de se atingir o estado desejado e seus benefícios.

## 2.11. APRENDIZADO AO LONGO DA REESTRUTURAÇÃO

Arie de Geus (apud Stata, 1997) argumenta que uma forma de aprendizado organizacional ocorre quando entende-se as mudanças que estão acontecendo no ambiente externo e adapta-se as crenças e comportamentos de modo a se tomarem

compatíveis com aquelas mudanças. Se o aprendizado é um objetivo, então a maneira pela qual ele é estruturado e quem é envolvido nesse processo pode fazer grande diferença, pois ajudará a diminuir os obstáculos e a resistência à mudança.

#### 2.11.1. APRENDIZADO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

---

Peter Senge (1995, 1997) comenta que o aprendizado seria um processo de movimento contínuo entre o treino e a performance, que permite à organização fazer coisas que ela não podia fazer antes.

Como o aprendizado organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, as organizações só podem aprender na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos a tomar as medidas necessárias à mudança (Stata, 1997).

Desta forma, ao questionar-se a organização e seus processos e realizar-se a reestruturação da organização, pretende-se novas percepções e comportamento modificado, o que favorecerá o aprendizado da organização e tornar-se-á uma fonte de inovação. Stata (1997) comenta que o ritmo em que os indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento.

Os desafios, portanto, são: descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais para acelerar o aprendizado organizacional, chegar-se a um consenso para a mudança e facilitar o seu processo.

#### 2.11.2. APRENDIZADO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

---

Forrester e Senge (apud Stata, 1997) sustentam que o papel dos líderes organizacionais está passando por uma mudança impressionante. Para eles, os futuros líderes devem ser tanto projetistas como operadores. Sua principal contribuição seria projetar o desenho da estrutura e das políticas organizacionais da forma mais apropriada para atender à missão da empresa. Para eles, a perícia em desenho organizacional constituiria uma habilidade crucial – uma habilidade que exigirá considerável conhecimento técnico em relação a como analisar, modificar e simular o comportamento de sistemas humanos complexos (Stata, 1997).

Este conhecimento técnico e a perícia em desenho organizacional, devem ser necessariamente apoiados por uma linguagem comum e por técnicas de captura, representação e análise das atividades, que facilitarão a comunicação e possibilitarão um estudo sistematizado dos processos com comparações ao longo do tempo. Com isto, o mapeamento de processos torna-se uma ferramenta essencial para os líderes organizacionais e necessária à organização inovadora.

O mapeamento dos processos também ganha importância pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória.

Desta forma, o aprendizado é dependente dos mecanismos institucionais usados para reter o conhecimento e a memória dos indivíduos (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), pois a organização não pode arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas a duras penas, uma vez que as pessoas migram de um emprego para outro (Stata, 1997).

### 2.11.3.

### APRENDIZADO E COORDENAÇÃO

A coordenação e seus mecanismos por tratarem do processamento de informações e restringirem os níveis de comunicação desempenham um importante papel no aprendizado organizacional, visto que a comunicação deficiente entre pessoas e entre organizações pode ser um importante impedimento ao aprendizado e à melhoria

da qualidade, afetando o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar e mudar, devido ao impacto sobre os valores e a cultura da organização (Stata, 1997).

#### 2.11.3.1.

#### DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS E PODER

Os mecanismos de coordenação atribuídos ao trabalho da organização pela equipe de trabalho também geram impacto sobre a distribuição de recursos, bem como sobre a esfera de poder dos atores, que ficam com seus campos de influência restritos.

Deste modo, Coopey (1997) cita a análise de Giddens, que acredita existir uma parcialidade institucional em favor de grupos dominantes no acesso e distribuição de recursos no ambiente institucional. Desta forma, os atores intervêm no curso dos eventos, produzindo determinados resultados através do emprego de suas várias habilidades, denotadas pelo termo capacidade transformativa. Estes níveis de parcialidade institucional e capacidade transformativa, baseados na estrutura e na ação respectivamente, são mediados através do controle sobre os recursos já existentes no ambiente institucional e nos recém-criados através da aplicação da capacidade transformativa.

Assim, o poder é expressado nas interações, nas quais os atores lançam mão dessa capacidade para fazer com que outros satisfaçam suas expectativas. Poder, nesta acepção interativa, refere-se à capacidade dos atores de assegurar resultados quando a consecução daqueles resultados depende da ação de outros. Seu uso na interação pode ser entendido em termos das facilidades que os participantes trazem e mobilizam como elementos na geração daquela interação (Giddens apud Coopey, 1997).

Neste contexto, a ação resultará de negociação e conciliação, levando os atores a recorrer à capacidade de regular o uso produtivo de suas habilidades e a usar sua capacidade discursiva para impedir que outros atribuam e determinem significados inaceitáveis aos eventos organizacionais. Nesta negociação pela ação, aqueles indivíduos ou grupos com acesso ao mais elevado poder receberão as maiores recompensas do jogo político (Pfeffer apud Coopey, 1997).

Essa posição é defendida por Kanter (apud Coopey, 1997) em sua descoberta de que, em novas formas de organização desenhadas para lidar com a turbulência externa, a ação política cresce consideravelmente e as habilidades políticas são altamente respeitadas.

Tal desdobramento se coaduna com a visão de Clegg (apud Coopey, 1997) de que a atividade política é instalada nas organizações em locais de decisão e ação. Desta forma, a tomada de decisões e a atividade política estão correlacionadas devido ao efeito que as decisões costumam exercer sobre a alocação de recursos e, conseqüentemente, sobre as relações de poder da organização.

#### 2.11.3.2.

#### GERENCIANDO A REDE DE RELAÇÕES

Nas organizações “modernas”, os atores, onde quer que estejam situados, tentarão articular seu conhecimento para desenvolver explicações das atividades nas quais estão envolvidos, de forma a persuadir outros a aceitar suas racionalizações. Assim, o nível de capacidade discursiva dos atores e gerentes eleva a sua probabilidade de construir uma reputação de persuasão e de criar com sucesso novos conhecimentos através de suas habilidade de apresentação, argumentação e debate; o que termina por aumentar o engajamento em redes informais para conseguir influência (Coopey, 1997).

Neste processo de engajamento, surgem os chamados “gerentes-chave”, que possuem espaço para a expansão de seus interesses por meio do controle da participação e do significado em alianças e coalizões porque operam em “pontos nodais” da organização, ou seja, onde se cruzam os circuitos interno e externo de poder.

A ocupação destes pontos nodais, o conhecimento obtido internamente e o controle do discurso aos quais os diretores e altos gerentes têm acesso, devem capacitá-los a “traduzir fenômenos em recursos, e recursos em redes organizacionais de controle, aliança, coalizão, antagonismo, interesse e estrutura” (Clegg apud Coopey,1997).

Desta forma, os altos gerentes estão quase que certamente localizados nos mais destacados nós da rede, habilitando-os a examinar decisões estratégicas envolvidas na captação de recursos, garantia de novos mercados, acordos com grandes fornecedores e influência junto ao governo. Os indivíduos que operam nesses níveis podem usar os incrementos de conhecimento corporativo criados através do processo de aprendizagem decorrente de suas relações com outras instituições do ambiente externo através de redes de stakeholders (Coopey, 1997).

Os papéis de fronteira propiciam uma variedade de raios de ação para acumulação de penetração discursiva e para a obtenção de influência pessoal. É por isso que Pedler et al. (apud Coopey, 1997) sustentam que todos os membros que operam nas fronteiras externas deveriam agir como “agentes de varredura ambiental”, trazendo suas interpretações de eventos do mundo externo para dentro da organização como conhecimento potencialmente útil.

Ao fazer uso de sua maior penetração discursiva nos pontos nodais eles tenderão a aumentar e salvaguardar seu poder. Outros que sintam seu poder ameaçado provavelmente se comportarão de forma defensiva, colocando restrições na possibilidade de aprendizado coletivo produtivo (Clegg apud Coopey, 1997).

A preferência por determinados mecanismos de coordenação durante a reestruturação irá restringir determinados níveis de comunicação, o que influirá no desenvolvimento de redes informais, nas atividades políticas e na relação de poder dos atores. Com isto, a coordenação pode ser de importância vital para o aprendizado e o sucesso da organização.

#### 2.11.4.

#### RESOLVENDO PROBLEMAS

Na transição do estado atual para o desejado, Nadler e Tushman (1997) citam que possíveis problemas ligados à estrutura de poder, ansiedade e controle organizacional podem atrapalhar a implantação do novo design.

Pela característica de não possuírem uma estrutura protetora e rígida, as estruturas organizacionais mais horizontais e fluidas terminam intensificando a

comunicação informal, à medida que os atores tentam resolver a incerteza criada por situações ambíguas e de relativa escassez de indícios estruturais para determinar o seu comportamento. Assim, cria-se também, uma grande quantidade de ansiedade e comportamentos defensivos às iniciativas de reestruturação, pois os atores temem perder seus poderes exclusivos sobre determinada coleção de conhecimentos especializados.

Desta forma, Nadler e Tushman apresentam uma seleção das melhores práticas administrativas para lidar com estes problemas e gerenciar a mudança organizacional. Esta seleção, apresentada resumidamente na Figura 7.1 a seguir, não pretende ser exaustiva sobre as práticas, porém serve de referencial para se agir nesta situações.

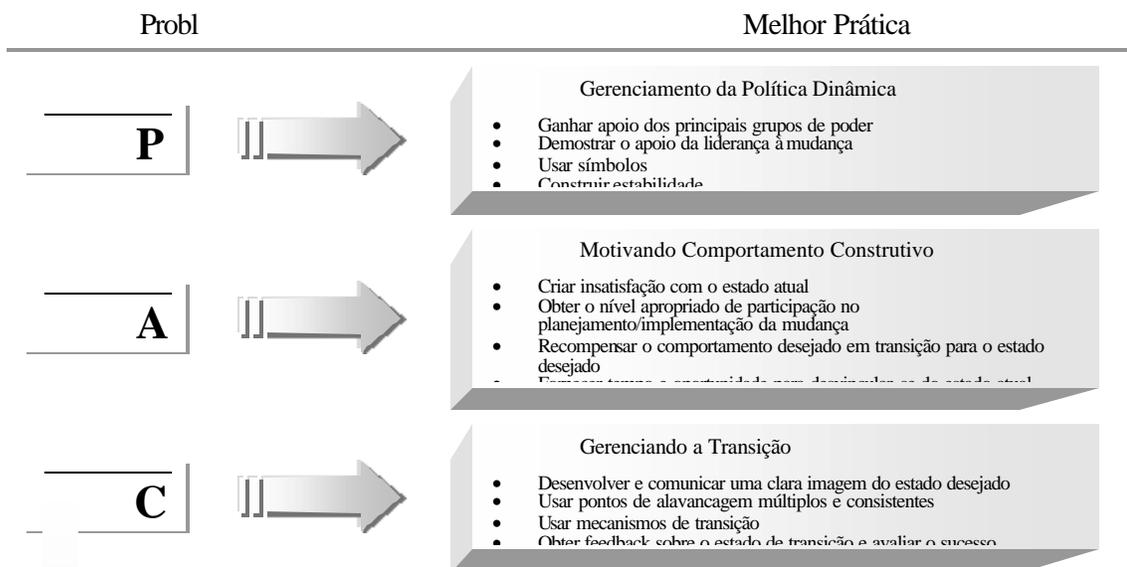


Figura 7.7. Gerenciando a mudança organizacional (Nadler e Tushman, 1997:195)

## 8. O Estudo de Caso

Neste capítulo são apresentados os dados e resultados da aplicação prática dos conceitos e teorias apresentados na revisão bibliográfica do presente trabalho.

Esta aplicação ocorreu entre os meses de abril e agosto de 1999, sendo a metodologia de pesquisa utilizada a Pesquisa-Ação. Este estudo foi realizado a partir das percepções da equipe de trabalho, e a narração dos comentários é feita em primeira pessoa, pois representam o ponto de vista da pesquisadora e as opiniões da equipe externadas à ela durante a realização do estudo.

O estudo conta com as quatro grandes fases sugeridas por Thiollent (1997) e apresentadas da seguinte maneira:

- **fase exploratória** (tópicos incluídos na seção 8.1) – *para a realização desta fase foram necessárias reuniões com a equipe de projeto para que se seguissem os passos da fase de representação proposta por Osborn (1996) em seu roteiro para análise de processos;*
- **fase de pesquisa aprofundada** (tópicos da seção 8.2) – *nesta fase foram necessárias reuniões, entrevistas e discussões com a equipe de projeto e com diversos integrantes da organização de forma a realizar a fase de diagnóstico proposta no roteiro de Osborn (1996). Aqui foram apresentados os resultados da realização do mapeamento de processos da organização em estudo;*
- **fase de ação** (tópicos da seção 8.3) – *através de reuniões e discussões, realizou-se o processo de design estratégico sugerido por Nadler e Tushman (1997). Foi durante o design estratégico (passos 4 a 9) que realizou-se os passos da inovação do roteiro de Osborn (1996);*
- **fase de avaliação** (tópicos da seção 8.4) – *a avaliação foi realizada segundo os critérios do passo 10 do design estratégico de Nadler e Tushman (1997) e demais critérios propostos neste trabalho.*

Antes de iniciar a fase exploratória, ressalta-se que o “produto” de uma organização que presta serviços é a interação entre o cliente e a organização, e que a percepção dessa interação pelo cliente é definida e redefinida cada vez que ele interage com os atores que prestam o serviço. Com isto, o desafio básico de uma equipe de projeto é fazer com que os processos da empresa ocorram de forma que a interação entre clientes e atores leve os próprios clientes a crer que a organização corresponde às suas expectativas (Spector, 1998).

## 2.12. FASE EXPLORATÓRIA

### 2.12.1. A ORGANIZAÇÃO

A organização em estudo é uma entidade privada sem fins lucrativos, localizada na região da Grande Florianópolis, estado de Santa Catarina, que realiza atividades de ensino e consultoria voltadas à formação de líderes. A prestação de serviços ocorre sob a forma de parceria com instituições empresariais, acadêmicas e públicas, tanto no Brasil quanto no exterior, buscando atingir objetivos comuns, através do desenvolvimento de projetos de educação, pesquisa e apoio técnico. O trabalho com os institutos parceiros tem garantido o desenvolvimento de programas de apoio técnico e educação de excelente qualidade nas áreas em que atua.

Desde 1996, sua equipe altamente qualificada já capacitou cerca de 10 mil pessoas, promovendo o crescimento integrado dos indivíduos e das organizações, e respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável. Sua força motriz é a “*necessidade de mercado*”, à qual procura voltar seus projetos de forma a garantir um alto grau de excelência educacional através dos seus valores: *ética, competência, lealdade, inovação, comprometimento, cooperação e satisfação dos grupos de relação.*

Sua missão é: “*Desenvolver líderes através da atuação nas áreas de Empreendedorismo, Excelência Organizacional e Educação Ambiental, respeitando as liberdades individuais e buscando alcançar o desenvolvimento sustentável.*” Como visão, esta organização deseja:

- ✓ *Ser reconhecido como um centro de excelência no desenvolvimento de líderes;*
- ✓ *Ser uma instituição sólida, bem articulada com seu ambiente externo e constituída por indivíduos qualificados, motivados e comprometidos.*

A sua estrutura (ver Figura 8.1) é composta por uma diretoria, três centros, divididos conforme as suas áreas de atuação, e as equipes de staff, consultores e moderadores, que são comuns aos centros e organizadas conforme as necessidades do

projeto ou do parceiro. O seu organograma (ver Figura 8.2) é formado pelos seguintes níveis: um nível de diretoria (composto por dois diretores), um nível de staff (composto por cinco funcionários), outro nível composto pelos três líderes dos centros e tendo por fim os seus consultores associados.

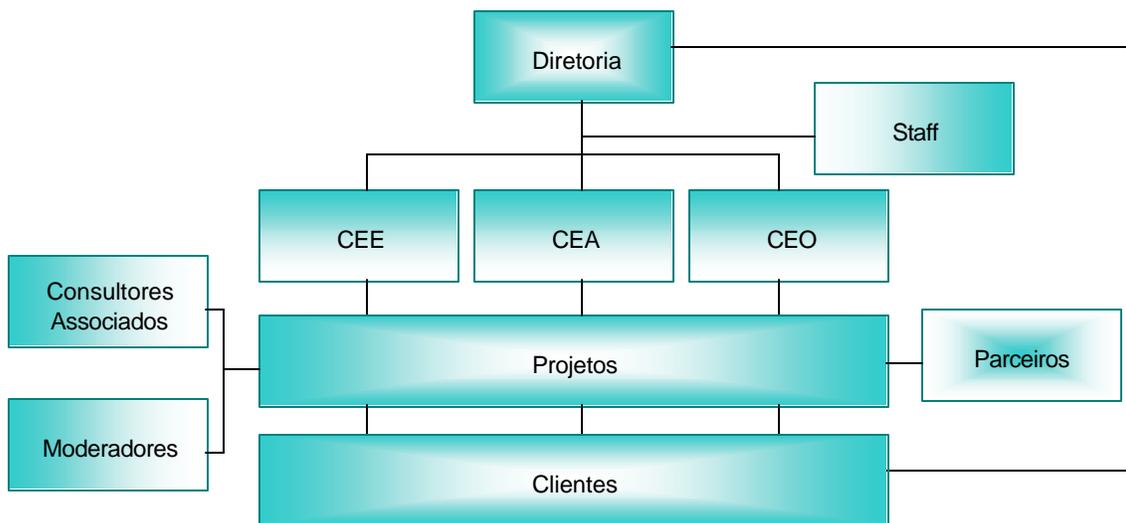


Figura 8.8. Estrutura organizacional

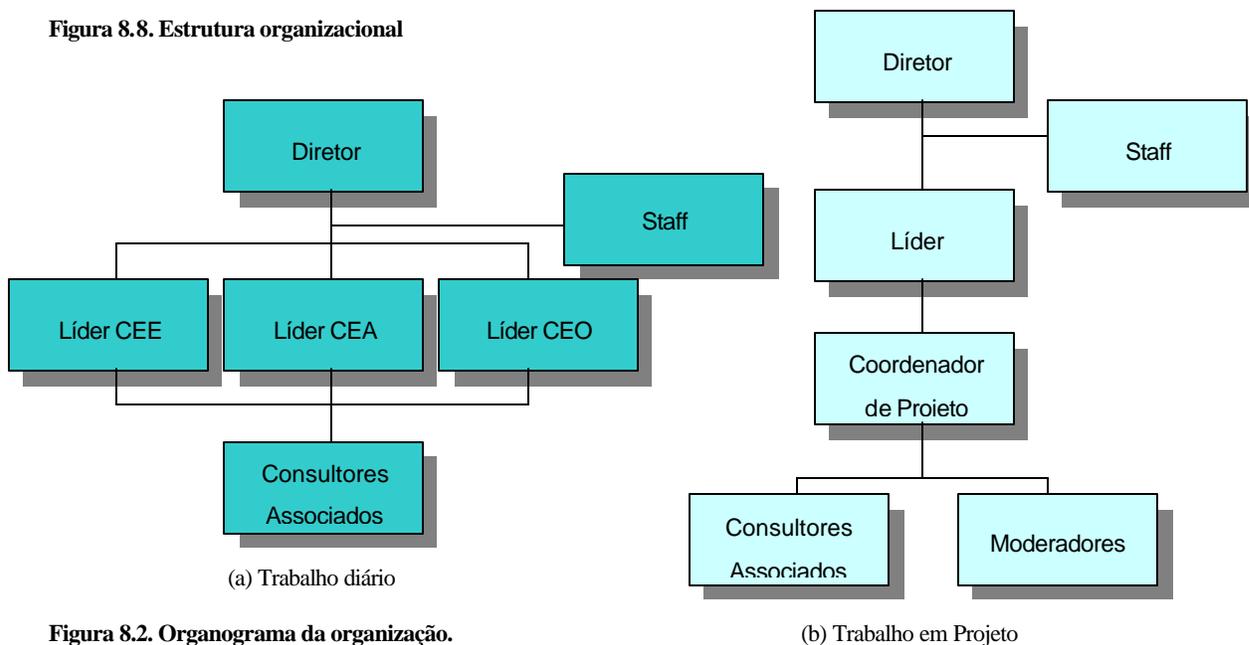


Figura 8.2. Organograma da organização.

## 2.12.1.1.

CONHECENDO O PROBLEMA  
DA ORGANIZAÇÃO

Através de conversas informais com a diretoria da organização, foram comentados diversos problemas relacionados ao rápido crescimento da organização e a sua conseqüente extensão de linha de produtos, que terminavam levando a organização a atuar em áreas muito diversas e a iniciar projetos que muitas vezes seriam deixados de lado, sem perspectiva de continuidade.

Houve comentários sobre a característica marcante da sazonalidade na prestação de serviços da organização. Esta era de grande preocupação por parte da diretoria, pois muitas vezes, durante os períodos de baixa atividade da organização, o contato com os consultores associados e parceiros era perdido.

Esta falta de contato com a organização, terminava ocasionando uma falta de perspectiva de continuidade de trabalhos, o que levava os consultores associados a assumirem compromissos com muitas das instituições parceiras, ficando indisponíveis para trabalhar em outros projetos da organização. Assim, a organização terminava dissipando os seus esforços de treinamento, além de grande parte da tecnologia e experiência adquirida durante o desenvolvimento dos projetos, dada a impossibilidade de participação do consultor.

Na reunião inicial com os líderes dos centros foram comentados tais problemas e adicionados comentários a respeito das dificuldades relacionadas aos períodos de sobrecarga dos centros, staff e equipes de projetos, que muitas vezes ocasionavam atrasos, elevação de custos e a sensação de abandono relatados por alguns clientes.

Seguindo os critérios apresentados no capítulo três deste trabalho, convidou-se a participar da equipe de trabalho os dois diretores e os três líderes de centro. Desta forma, os contatos preliminares foram essenciais para a escolha e realização da Pesquisa-Ação como metodologia de pesquisa. Outro fato importante para a aplicação desta metodologia, foi o acordo entre diretores, líderes e pesquisadora de que, apesar da organização possuir uma estrutura enxuta, ela apresentava problemas nos seus processos, na comunicação e na coordenação de prioridades. A reestruturação tornou-se, assim, necessária para permitir uma melhora destes aspectos e garantir um

gerenciamento adequado das interfaces de contato entre a organização e sua rede de parceiros, clientes e consultores associados.

## 2.12.1.1.1.

## COMENTÁRIOS

## INICIAIS

## SOBRE O ESTUDO DE CASO

Partindo destas conversas, fatos e observações, como pesquisadora que iria intervir na organização apresentada, busquei no mercado e na literatura disponível, as metodologias, técnicas e ferramentas que permitissem reestruturar uma organização dinâmica e que trabalhasse com equipes temporárias de projeto. Equipes estas que processam material altamente intangível, representado por uma grande quantidade de contatos, informações e conhecimento, e que possibilitam a formulação de projetos e cursos e a prestação de serviços de assessorias e consultorias, satisfazendo as necessidades de seus clientes.

Dadas as características específicas da organização, fiz a opção pela linha do Aprendizado Organizacional, por possibilitar trabalhar com modelos organizacionais flexíveis, estruturados por processos dinâmicos e em constante mudança, e relativos à metáfora da “*organização de aprendizado*”, que permite adotar e sustentar modelos estruturais tão variados quanto os adocráticos, virtuais, autopoéticos e caórdicos.

Já a escolha pela Teoria da Coordenação aplicada aos processos organizacionais, em detrimento de outras mais conhecidas e utilizadas, deu-se pela necessidade de trabalhar os problemas de gerenciamento das interfaces da rede de relações e de comunicação relatados nas conversas iniciais. Além do mais, esta Teoria mostrou-se compatível com os princípios da Pesquisa-Ação e do Aprendizado Organizacional. As outras teorias, na opinião desta pesquisadora, não apresentam uma forma sistematizada adequada de analisar processos de organizações prestadoras de serviços, sendo mais adequadas e bem utilizadas nos ambientes industriais e de manufaturas, onde são reconhecidas por apresentarem bons resultados.

## 2.12.2.

## A PRIMEIRA REUNIÃO

A primeira reunião com a equipe de trabalho, iniciou-se com a apresentação e discussão de um texto sobre o entendimento dos processos (ver Anexo 4), além de instruções a respeito das diferenças entre uma estrutura funcional e uma processual. Foram apresentadas as metodologias que seriam utilizadas no trabalho, iniciou-se a discussão do papel da equipe no processo de mudança e a descrição do contexto em que se encontrava a organização, de modo que todos tivessem conhecimento do mesmo quadro inicial de referência conceitual da situação organizacional. Para tal, foi utilizado um roteiro semi-estruturado para discutir os diversos tópicos necessários a este primeiro encontro (ver Anexo 5).

Este roteiro serviu para coletar as informações a respeito do histórico da organização, sua missão, visão, estrutura, hierarquia, seus pontos fortes e fracos, para registrar os integrantes da equipe de trabalho e definir a sua missão, sua visão e seu líder, bem como para estipular as datas de início e término dos trabalhos. No registro dos integrantes da equipe foi percebida a ausência de um dos diretores, a qual foi justificada por motivos de trabalho, sendo assim o nome incluído dentre os integrantes.

A lista de pontos fortes e fracos (ver Quadro 8.1) apresentada pela equipe foi retirada do plano estratégico da organização do ano de 1998. Nela, alguns itens foram destacados e comentados com a equipe, como o fato da lista de pontos fortes da organização ser bem maior do que a de pontos fracos e que a estrutura estava listada como um ponto forte.

Outro fato que chamou a atenção foi a existência de um grande número de pontos fortes relacionados com a realização do serviço interno da organização, enquanto existia uma quantidade expressiva de pontos fracos relacionados com contatos, divulgação e realização do serviço para cliente externo à organização.

A percepção desta situação causou certo desconforto à equipe, que salientou o fato do plano estratégico e a lista serem referentes ao ano de 1998 e que vários dos

pontos fracos já estavam sendo trabalhados pela organização através de iniciativas como a realização deste trabalho.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão clara de futuro</li> <li>• Atuação em áreas importantes e de demanda crescente</li> <li>• Estrutura (3 centros)</li> <li>• Clara definição de identidade, forma de atuação e competências</li> <li>• Preocupação com o cliente</li> <li>• Busca de uma visão de mercado</li> <li>• Busca de um projeto pedagógico para a organização</li> <li>• Tecnologia moderna</li> <li>• Acesso a informações de vanguarda</li> <li>• Boas relações com outras instituições nacionais e internacionais</li> <li>• Bons contatos com profissionais qualificados</li> <li>• Equilíbrio e complementariedade no H-C</li> <li>• Motivação e qualificação do H-C</li> <li>• Comunicação eficiente no H-C</li> <li>• Processo decisório rápido</li> <li>• Senso comum de responsabilidade</li> <li>• Processo de planejamento leva à aprendizagem</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> <li>• Abertura para novas idéias</li> <li>• Estímulo à inovação</li> <li>• Pessoal motivado para se capacitar visando atender às demandas da organização</li> <li>• Pessoal qualificado em conteúdo (moderadores)</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Assessoria de comunicação e informação</li> <li>• Sistema administrativo-financeiro</li> <li>• Boa localização</li> <li>• Boa infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco conhecido</li> <li>• Marketing/comunicação visual</li> <li>• Imagem institucional fraca</li> <li>• Divulgação e relações públicas</li> <li>• Poucos recursos financeiros</li> <li>• Poucas relações com instituições financiadoras</li> <li>• Poucas relações com instituições afins</li> <li>• Definição de prioridades para concentrar esforços</li> <li>• Não definição clara de foco e metas</li> <li>• Não cobrança das metas</li> <li>• Falta de um projeto pedagógico claro</li> <li>• Sistemática de desenvolvimento de produto não formalizada</li> <li>• Política de RH pouco clara</li> <li>• Comunicação entre o H-C e os moderadores</li> <li>• Capacidade de venda</li> <li>• Capacidade de negociação</li> <li>• Pessoas (moderadores) em dedicação parcial</li> <li>• Baixo comprometimento dos moderadores</li> <li>• Imprevisibilidade e inconstância das atividades</li> <li>• Sistema contábil</li> </ul>

**Quadro 8.4. Pontos fortes e pontos fracos da organização (Plano estratégico da organização, 1998).**

A seguir, iniciou-se a discussão dos problemas organizacionais percebidos pelos líderes e diretores, citando-se alguns dos comentados nas conversas preliminares e acrescentado-se de modo espontâneo os seguintes problemas:

- *Crescimento de escopo e tamanho;*
- *Extensão de linha de produtos (perda de sinergia, retrabalho, perda de tecnologia e sobreposição);*
- *Falta de continuidade dos projetos;*
- *Falta de clareza nos objetivos das áreas e prioridades;*
- *Inconstância de faturamento e objetivos;*
- *Definição de varejo ou atacado;*
- *Falta de foco no que deve ser feito;*
- *Falta de definição dos limites dos processos e do tempo de ciclo;*
- *Linha de trabalho muito aberta;*
- *Problemas de comunicação;*
- *Falta de estrutura de custeio e de definição de custos e preços;*
- *Falta de critérios para analisar viabilidade de projetos e relação custo/benefício;*
- *Erro de briefing;*
- *Imagem não consolidada e pouco conhecida;*
- *Não aplicabilidade de produtos desenvolvidos;*
- *Excesso de visão de produto;*
- *Falta de política de recursos humanos;*
- *Falta de vigilância estratégica.*

Quando questionados a respeito das principais reclamações apresentadas pelos clientes, a equipe citou os seguintes:

- *Preço acima do mercado;*
- *Necessidade de resposta prática;*
- *Não entregar o produto/projeto em tempo;*
- *Abandono de cliente;*
- *Falta de visibilidade (marketing institucional);*
- *“Fazer tudo”;*
- *Problemas de comunicação e infra-estrutura.*

Estas informações serviram para delinear o quadro inicial do “*estado real*” da organização que, segundo Fritz (1997), deve ser comparado com o quadro do “*estado desejável*” da organização. Esta comparação aumenta a percepção de que a situação atual da organização é desconfortável e problemática, gerando tensão estrutural e impulsionando o movimento para a mudança na tentativa de igualar os estados.

O “*estado desejável*” foi delineado pelo estabelecimento da visão da equipe de trabalho, elaborada a partir da questão “*Como vocês querem que a organização se pareça quando estiverem liderando-a?*” Desta forma, a equipe respondeu que desejava liderar:

***“uma organização efetiva e enxuta, com seus objetivos e coordenação claros, caracterizada por: fluxos pequenos, facilidade de comunicação, respostas rápidas ao mercado e aumento da sinergia.”***

Com a comparação das listas de pontos fortes e fracos e das reclamações dos clientes com a declaração de organização desejada, foi estabelecida a percepção da

diferença entre os estados *“real”* e *“desejável”*. Assim, a equipe passou à discussão do trabalho que teria pela frente, definindo sua missão pela resposta à questão *“Por que essa equipe existe?”* da seguinte maneira:

***“Definir e projetar os processos identificados no planejamento da organização”.***

A reunião concluiu-se com a nomeação deste trabalho pela equipe como *“H2Ó”*, sendo selecionado como líder um dos diretores da organização. Foi estipulada, ainda, uma data de início e uma de término para as fases exploratória e de descrição do contexto organizacional.

2.12.2.1. COMENTÁRIOS DA PRIMEIRA  
REUNIÃO

Nesta primeira reunião a equipe pareceu-me estar bastante motivada e ansiosa por iniciar e terminar o trabalho. Existiam muitas perguntas a respeito de como seria desenvolvido o trabalho e de quanto tempo levaria para concluir-se toda a análise e implantação de mudanças.

Alguns integrantes da equipe mostraram-se apreensivos quanto a quantidade de termos e nomenclaturas que foram apresentados na hierarquia dos processos, comentando que, na prática, os limites era muito tênues e que a classificação basearia-se muito na percepção de cada um. Comentei que, em parte, a afirmação era correta, e por isto estava trazendo o material conceitual sobre processos, conversando sobre o assunto para tornar a percepção do grupo mais homogênea e para todos utilizarem os mesmo termos para designar o que seria analisado.

Percebi uma certa preocupação da equipe ao comentar que primeiro realizaríamos o estudo dos processos como eles existiam, para entender porquê a organização estava enfrentando tais problemas e depois partiríamos para reestruturação do que fosse necessário. Um dos integrantes da equipe sugeriu pular a etapa de estudo dos processos existentes alegando: *“Estes processos que deram problema não existem mais. Já foram encaminhadas mudanças e nos encontramos em um período de transição. Você não vai conseguir que as pessoas descrevam o que faziam há dois ou*

*três meses atrás... elas irão misturar com o que fazem agora! A informação não será precisa e nós perderemos tempo!”*

Prontamente refutei a idéia, afirmando que além de comprometer o resultado final do trabalho, correríamos um grande risco de repetir os erros que deram origem aos problemas atuais ou até reproduzi-los em maior escala, passando-os para outros processos e comprometendo mais ainda o resultado organizacional. Pular esta etapa seria realizar a intervenção sem o diagnóstico. Um risco que eu achava desnecessário à organização.

Quanto à informação sobre os processos não ser confiável ou ser confusa, afirmei que o risco existia, porém seria minimizado com o cruzamento de informações dos questionários. No caso de informações conflitantes ou muito discrepantes, os envolvidos seriam consultados para esclarecimentos. Este tipo de situação serviria para diagnosticar problemas internos e necessidades de treinamento de pessoal.

A justificativa foi aceita pela equipe, que achou justa a realização do estudo do que eles chamavam de *“processos antigos”*, levando ao questionamento do tempo que estudaríamos estes processos e a profundidade de tal estudo. O questionamento foi justificado por um integrante da equipe da seguinte maneira: *“Não podemos deixar o trabalho da organização em compasso de espera e nos determos indeterminadamente na análise de algo que não será implantado. (...) Temos pressa destas mudanças e nosso tempo é escasso pois, em breve enfrentaremos um período de grande demanda e temos de estar preparados.”*

Afirmei que levaríamos o mínimo de tempo possível. Porém, na bibliografia, autores como Carr et al. (1994) afirmavam levar não mais do que 3 a 4 meses no mapeamento do processo e planejamento criativo. Desta forma, se tudo corresse sem maiores contratempos e se a equipe trabalhasse integrada, levaríamos aproximadamente este tempo.

Esta afirmação gerou reclamações quanto à duração do trabalho. Tentei acalmar o grupo afirmando que muitas correções de problemas poderiam ser implantadas antes do final do trabalho da equipe, dada a natureza dos serviços e projetos da organização. Uma vez que todos os líderes estavam envolvidos na análise do trabalho e na sua realização, tornava-se quase impossível não colocar em prática as mudanças que estariam sendo discutidas nas reuniões de análise da equipe. Assim, os processos seriam

aperfeiçoados onde fosse possível e substituídos sempre que necessário, sem que o ritmo de trabalho da organização sofresse um grande choque.

A equipe aceitou a argumentação e a reunião correu sem maiores interrupções ou problemas até a apresentação da lista de pontos fortes e fracos da organização. Nesta lista, a estrutura era percebida como um dos pontos fortes da organização. Tal afirmação causou-me surpresa, levando-me ao questionamento da equipe quanto a sua validade.

Prontamente os integrantes da equipe responderam que este ainda era considerado um dos pontos fortes da organização, pois a estrutura organizada em três centros facilitava muito o trabalho, além de originar as linhas de projetos e cursos da organização. Declararam, ainda, que não desejavam alterar esta divisão da estrutura e que, na verdade, necessitavam de entender o fluxo de trabalho da organização e definir os processos de cada centro para que o trabalho ganhasse mais rapidez, eficiência e eficácia.

Este fato, associado à grande preocupação com a duração do trabalho, deixou-me bastante preocupada quanto a verdadeira disposição da equipe em realizar mudanças nos processos da organização. Porém, por se tratar da primeira reunião, considerei as reações normais, sendo a vontade de manter a estrutura em três centros uma limitação que não atrapalharia o andamento do trabalho.

### 2.12.3.

### A SEGUNDA REUNIÃO

---

Nesta reunião, continuou-se a descrição do contexto da organização. Retomando a lista dos problemas apresentados na reunião anterior, a equipe verificou que eram muito extensas, sendo clara a necessidade de separar-se quais seriam verdadeiramente os problemas e quais os sintomas decorrentes. Desta forma, iniciou-se uma discussão a respeito de como categorizar os problemas e agrupar seus sintomas.

Esta discussão utilizou como material de apoio um mapa cognitivo desenhado pela pesquisadora (ver Figura 8.3) com o auxílio do software “Decision Explorer<sup>®</sup>”(1997) que, por tratar-se de uma ferramenta computacional do tipo CASE, é utilizada para estruturar e analisar estes mapas que auxiliam no processo de tomada de decisão.

Este mapa cognitivo representava o entendimento da pesquisadora da situação exposta pela equipe na reunião anterior. No mapa, os problemas foram agrupados da seguinte maneira:

- **cor preta** – os problemas centrais da organização de acordo com a visão da equipe;
- **cor cinza** – os problemas relacionados com os produtos da organização;
- **cor vermelho** – os problemas atribuídos à estrutura da organização;
- **cor azul marinho** – os problemas da estratégia da organização;
- **cor verde claro** – os problemas decorrentes de ações realizadas pela organização;
- **cor verde escuro** – os problemas relatados pelos clientes da organização.

O mapa cognitivo foi, então, submetido à discussão, modificação e aprovação da equipe de trabalho, fazendo com que todos chegassem ao mesmo entendimento sobre a situação atual.

O resultado da discussão pode ser apresentado da seguinte maneira (ver Figura 8.4): a falta de foco estratégico da organização ocasiona falta de clareza nos objetivos das áreas de atuação dos centros, levando à falta de prioridades nos projetos e produtos



**Figura 8.11. Ciclo do problema central da organização.**

os seus projetos, causando a percepção de um rápido crescimento em escopo e tamanho por parte dos seus diretores, líderes e clientes.

Com base neste ciclo do problema central, é que os demais problemas foram discutidos e relacionados pela equipe de trabalho sob a forma de ciclos secundários, como apresentados na Figura 8.5.

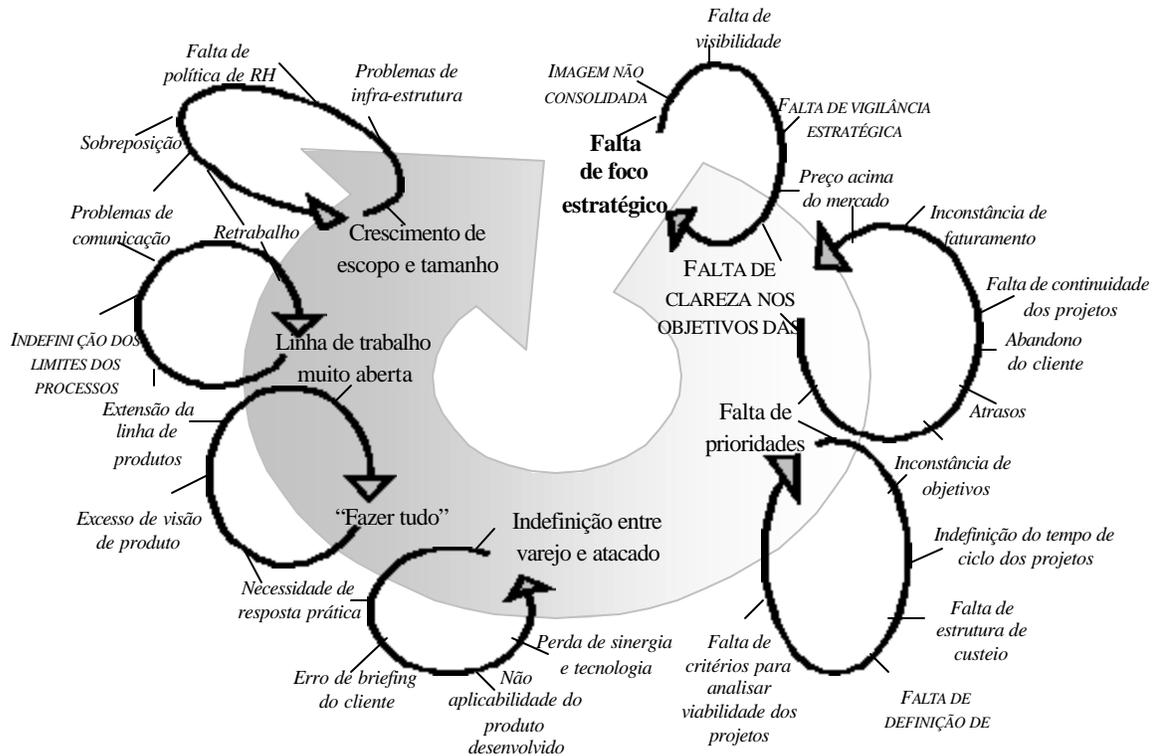
Estes ciclos secundários foram estruturados pelos sintomas relacionados e ações decorrentes do ciclo do problema central. Sendo assim, a lógica da discussão para montá-los passou pelo constante questionamento da equipe sobre os problemas listados, da seguinte maneira:

***“Este problema é causa ou consequência?”***

***“Causa de quê?” ou “Consequência do quê?”***

***“Por quê o problema é considerado a causa/consequência de outro?”***

Estes questionamentos serviram para uniformizar a percepção do efeito de causa-efeito dos problemas organizacionais, gerando um modelo mental do problema comum a todos os integrantes da equipe.



**Figura 8.12. Representação dos ciclos secundários de problemas da organização.**

Após estas discussões, ficou claro para a equipe de trabalho que o seu principal problema era a falta de foco estratégico da organização, iniciando-se um amplo debate a respeito de suas competências centrais e sobre a necessidade de reavaliar seu plano estratégico. Desta forma, foi sugerida a realização de uma nova reunião de planejamento estratégico para realizar um plano mais adequado à nova percepção da organização. A revisão do plano também seria necessária para a realização das fases do design estratégico da organização.

Assim, enquanto a equipe de trabalho realizava o seu planejamento, paralelamente a pesquisadora realizava as entrevistas individuais necessárias ao levantamento dos dados para a elaboração da lista de atividades.

### 2.12.3.1. COMENTÁRIOS DA SEGUNDA REUNIÃO

Na segunda reunião, o clima foi de participação e descontração. Novamente houve a ausência de um dos integrantes da equipe por motivos de trabalho, porém todos os presentes participaram da discussão de forma espontânea e animada. A equipe pareceu-me estar mais tranqüila quanto ao andamento do trabalho, surgindo até algumas brincadeiras sobre os problemas da organização.

Acho importante comentar que tive algumas dúvidas sobre a representação e apresentação do mapa cognitivo. A primeira dúvida, foi se deveria realizá-lo sozinha ou na frente da equipe? Recorri à literatura para responder à minha dúvida e, lá estava (Eden et al. apud Pidd, 1998:141): “*A intenção deste mapas é a utilização por alguém que esteja interessado em entender os elementos do pensamento de outra pessoa ou grupo, não interessando em um dado momento, se tais grupos possuem tais pensamentos.*”

Após traçar o mapa, surgiu a minha segunda dúvida: “*Será que o grupo vai rejeitar o mapa, questionando a validade e a técnica utilizada, ao invés de utilizá-lo como uma ferramenta de apoio para a reunião?*” Eu tinha que confiar no grau de maturidade da equipe e no seu nível de conhecimento sobre a técnica de mapeamento cognitivo, apresentar o mapa e esperar a reação da equipe.

Deixou-me feliz o fato do mapa cognitivo não ter sido rejeitado. Sua correta utilização como ferramenta de apoio serviu plenamente ao seu propósito – o estabelecimento de um modelo mental organizacional comum à equipe.

Houve algumas perguntas a respeito do software utilizado, suas funções e como fora obtido. Para este mapeamento utilizei o “Decision Explorer<sup>®</sup>” – versão 3.0.6 (1997) – que trata-se de um software que utiliza o sistema “Windows<sup>®</sup>” e possui uma interface bastante amigável (ver Figura 8.6). Ele serve para traçar diversos outros mapas (hierárquicos, cognitivos, árvores, dispersão etc.) e permite realizar vários tipos de análises de relacionamento de variáveis e de caminhos lógicos. Ele mostrou-se uma ferramenta muito prática, interessante e de fácil uso.

Cheguei até este software através de uma busca na internet e baixei a sua versão de demonstração em [www.banxia.co.uk](http://www.banxia.co.uk), gratuitamente e sem limitação de tempo de uso. A versão de demonstração possui algumas limitações de funções e de impressão, porém permite testar muito bem todos os seus recursos. Mais relatos sobre a utilização deste software podem ser encontrados no livro “*Making Strategy, The Journey of Strategic Management*” de Colin Eden e Fran Ackermann, lançado em outubro de 1998.

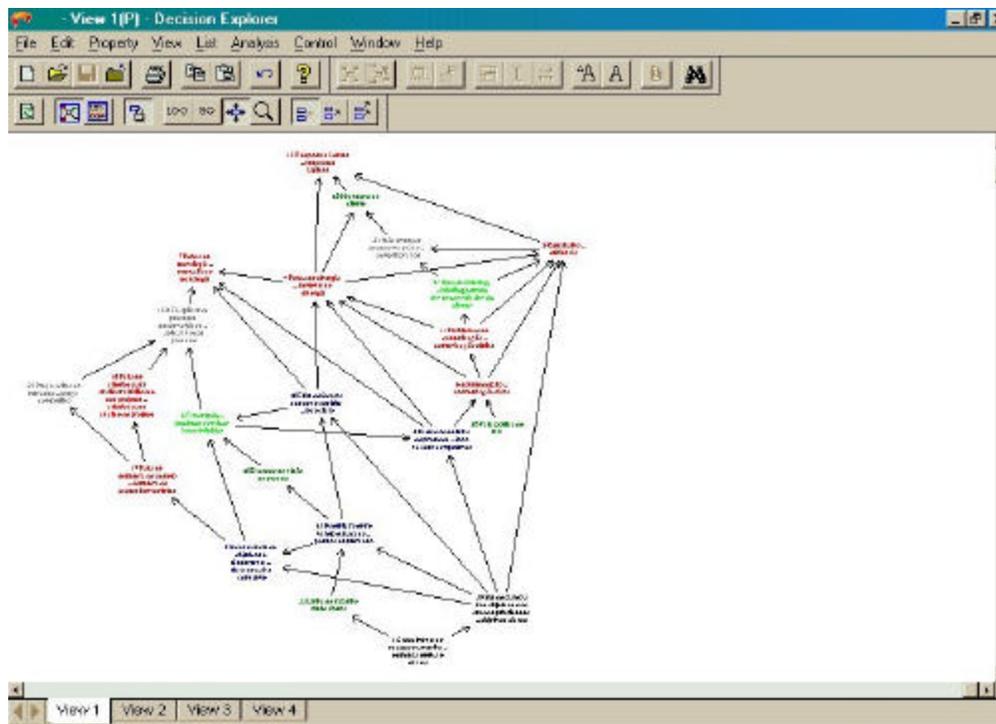


Figura 8.13. Vista de uma tela do "Decision Explorer".

Um dos critérios que utilizei para seleção foi a facilidade de utilização do software, ou seja, um usuário normal de computador que resolver utilizá-lo não precisará ler o manual inteiro para começar. O uso intuitivo associado ao esclarecimento de dúvidas nos próprios tutoriais, sites e arquivos de ajuda resolvem a maioria dos problemas iniciais.

Outros critérios utilizados para selecioná-lo foram: disponibilidade de versão de demonstração gratuita, amigabilidade da interface, compatibilidade com “Windows®”, disponibilidade de arquivos de ajuda, possuir custo acessível, não necessitar de configurações especiais de hardware para rodar, já ter sido referenciado em alguma literatura, além de ser compatível com os critérios deste estudo.

Quando a reunião foi encerrada, saí com uma sensação de satisfação pois o trabalho estava tomando o rumo certo, tanto para os meus propósitos quanto para os da organização.

### 2.13. APROFUNDANDO A PESQUISA

---

#### 2.13.1. AS ENTREVISTAS

---

As entrevistas para coletar as informações necessárias ao mapeamento, estruturação e análise dos processos organizacionais basearam-se no roteiro proposto no capítulo 6 deste trabalho. Este roteiro foi adaptado pela mesma para a forma de um formulário (ver Anexo 7), onde as respostas foram anotadas pela pesquisadora com a supervisão e aprovação do entrevistado.

Desta forma, foram entrevistados os integrantes da diretoria, os líderes de centros e os integrantes do staff da organização, totalizando dez entrevistas individuais. As respostas foram utilizadas para elaborar a lista de atividades e o quadro resumo de processos e atividades.

##### 2.13.1.1. COMENTÁRIOS SOBRE AS ENTREVISTAS

---

A realização das entrevistas trouxe o conjunto de informações que eu necessitava para prosseguir o trabalho e as reuniões com a equipe, mas trouxe consigo o primeiro conjunto de surpresas.

A primeira surpresa foi o fato de diversos integrantes da organização, inclusive toda a equipe de trabalho, terem alegado não possuir tempo para a realização da entrevista. Eles afirmavam que poderiam responder as questões por escrito, em horários de folga, e depois conversariam comigo a respeito do que haviam respondido. Insisti que isto daria mais trabalho a eles do que a realização da entrevista. Porém, como

ninguém cedeu à minha argumentação, aceitei que fosse realizado da forma como desejavam.

Isto terminou gerando trabalho dobrado para eles e para mim, pois quando começavam a responder as questões tinham muitas dúvidas sobre o que realmente deveriam colocar em cada quadro. Com as dúvidas vieram os telefonemas e e-mails de esclarecimentos, formulários preenchidos erradamente e, finalmente, como havia proposto desde o início, as entrevistas individuais. Mesmo assim, continuavam a resistir à realização das entrevistas, através de diversas mudanças de horário e data.

A primeira entrevista realizada foi com um integrante do staff, que a princípio mostrou-se desconfiado quanto às perguntas sobre o seu trabalho e o dia-a-dia na organização. Para tentar entender as causas da resistência, resolvi perguntar o que esta pessoa sabia sobre o trabalho que eu estava realizando.

A resposta foi: *“Sei que você está trabalhando com eles (equipe de trabalho) num projeto de nova estrutura e que você vai estudar os processos e mudar o nosso trabalho.”* Perguntei o que este sabia sobre a entrevista que iria realizar, e ele respondeu: *“Olha... o pessoal que tentou responder sozinho disse que pergunta um monte de coisas repetidas e que é bem enrolado de fazer. Foi por isto que resolvi fazer a entrevista.”*

As respostas confirmaram o que eu estava sentindo: uma enorme desconfiança quanto à minha presença no ambiente de trabalho e uma resistência às mudanças que surgiram em decorrência do trabalho que estava sendo realizado. Percebi a minha primeira falha; não ter chamado todos os integrantes da organização para participar de uma reunião inicial de sensibilização. Eu havia confiado na informação da diretoria, de que não seria necessário perder tempo com esta reunião, pois todos sabiam da situação da organização, das mudanças que estavam acontecendo e do papel do meu trabalho nestas.

Conversei com o integrante do staff a respeito do que estava acontecendo, garanti que, até onde eu sabia, ninguém seria demitido em função das respostas dadas na entrevista. Pelo contrário, talvez fosse necessário mais algumas pessoas. Corrigi a informação de que eu seria a responsável pela mudança do trabalho. A equipe de trabalho é que seria. Eu estava apenas auxiliando o trabalho da equipe com um conjunto de técnicas e ferramentas para fazer o que era desejado, melhorar a estrutura da

organização e tentar reduzir os problemas de sobrecarga de atividades e tempo nos períodos de grande quantidade de trabalho. Eu só poderia sugerir o que fazer, não tendo poder nem autorização para mudar a organização. Isto caberia aos diretores e líderes de centro.

Mais tranqüilo, o integrante começou a conversar a respeito do trabalho e a responder as minhas perguntas sobre seu cotidiano na organização. A entrevista durou cerca de uma hora e ao agradecer a participação e colaboração, escutei o seguinte: *“Era só isto?! Foi mais fácil do que eu esperava... até que foi agradável conversar com você sobre o meu trabalho!!”*

Ao chamar outro integrante do staff para a entrevista pude escutar o comentário: *“Pode ir... fiquei mais a vontade do que esperava!”* Fiquei feliz com o comentário, havia conseguido quebrar a desconfiança sobre a minha presença na organização, mas tinha dúvida se havia feito o mesmo quanto à realização do trabalho do equipe.

As entrevistas seguintes duraram cerca de 45 minutos e contaram sempre com uma conversa informal para quebrar o gelo entre entrevistado e entrevistadora, um esclarecimento sobre o trabalho que estava realizando e a realização das perguntas do roteiro do mapeamento de processos.

Uma característica presente em quase todas as entrevistas foi a preocupação dos entrevistados com o fato de não preencherem todas as linhas do quadro de análise de atividades e processos. Ao perceber que o quadro não estava completo, os entrevistados começavam a aumentar a importância de cada uma de suas atividades, explicando o quanto elas influenciavam no resultado final da organização. Interpretei o fato como uma reação normal de insegurança frente ao quadro de mudança, além da atitude representar uma tentativa de buscar alguma proteção e conforto.

Desta forma, sempre que o comportamento se repetia, eu procurava concordar com a importância das atividades desenvolvidas e perguntava onde o entrevistado aconselhava fazer alterações no seu trabalho ou qual a atividade que menos gostava de fazer, pois as suas sugestões seriam consideradas na hora de analisar o trabalho e reestruturar os processos. Esta atitude deixava o entrevistado mais tranqüilo e, sentindo-se no comando da situação, ele fazia observações bastante proveitosas para o entendimento dos processos da organização e seus pontos críticos.

As respostas obtidas nas entrevistas foram utilizadas na elaboração da lista de atividades e do quadro resumo de processos e atividades da organização. Também foram levantadas as principais dificuldades e as melhores características do trabalho de cada integrante da organização, além de algumas sugestões e observações sobre a organização e seu trabalho (ver Quadro 8.2).

DIRETORES	LÍDERES DE CENTRO	STAFF
<b>DIFICULDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão na resposta à clientes externos</li> <li>• Falta de foco para dirigir melhor as atividades</li> <li>• Pouco tempo para comunicar-se com as pessoas</li> <li>• Muitas tarefas ao mesmo tempo</li> <li>• Manutenção das pessoas na rede de relações</li> <li>• Baixa capacidade de venda (muito voltada para tecnologia)</li> <li>• Interrupções constantes no trabalho</li> <li>• Informações incompletas</li> <li>• Trabalho incompleto ou inacabado</li> <li>• Pessoas não anotarem o que tem para fazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrutura física</li> <li>• Falta de agilidade da equipe do staff para dar respostas rápidas</li> <li>• Sobreposição da estrutura funcional com as de apoio aos projetos</li> <li>• Problemas de comunicação de prioridades de atividades</li> <li>• Definição de tarefas e expectativas sobre o trabalho</li> <li>• Falta de um local de trabalho silencioso e reservado</li> <li>• Cumprimento de prazos</li> <li>• Questionar as pessoas</li> <li>• Grande linha de produtos escondendo as prioridades de ação (falta de posicionamento)</li> <li>• Retrabalho entre os centros</li> <li>• Dificuldade de relacionamento com os moderadores</li> <li>• Falta de programas de formação, desenvolvimento e remuneração das equipes</li> <li>• Visão acadêmica do mercado</li> <li>• Dificuldade de fechamento de negócios</li> <li>• Falta de estrutura de determinação de preços e custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tempo</li> <li>• Falta de espaço</li> <li>• Excesso de barulho e interrupção</li> <li>• Falta de treinamento</li> <li>• Problemas de comunicação interno e com os clientes</li> <li>• Falta de prioridades</li> <li>• Sobreposição de tarefas</li> <li>• Falta de privacidade</li> <li>• Falta de planejamento</li> <li>• Saber o por quê das atividades pedidas</li> </ul>
<b>MELHORES CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafio</li> <li>• Lidar com novidades</li> <li>• Ambiente de trabalho agradável</li> <li>• Consultorias</li> <li>• Trabalhar com equipe capaz e qualificada</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Tomar decisões</li> <li>• Coordenação geral das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia nas decisões</li> <li>• Espaço físico individual</li> <li>• Ritmo definido pela demanda</li> <li>• Ambiente de trabalho agradável</li> <li>• Equipamentos adequados</li> <li>• Relacionamento com a equipe</li> <li>• Criação de novos produtos</li> <li>• Contato com parceiros e clientes externos</li> <li>• Diversidade de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca e acesso a informações</li> <li>• Atividades não rotineiras</li> <li>• Assessoria da equipe (diretores e líderes)</li> <li>• Realizar contatos com clientes externos</li> <li>• Horário de trabalho</li> <li>• Ambiente de trabalho agradável</li> <li>• Disponibilidade de equipamentos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações públicas (contato com o cliente externo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação e fechamento de contratos adequados</li> <li>• Definição de estratégias de marketing</li> <li>• Facilidade de relacionamento com diretores e líderes</li> <li>• Inovação tecnológica</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com diretores e líderes</li> <li>• Organização do trabalho (atividades burocráticas)</li> <li>• Possibilidade de desafios</li> </ul>
SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar capacidade de vendas</li> <li>• Melhorar banco de dados</li> <li>• Reduzir tempo de resposta ao cliente</li> <li>• Desenvolver sistema de recompensas e motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a cultura da organização</li> <li>• Fortalecer a imagem da organização</li> <li>• Flexibilidade estratégica alta</li> <li>• Visão de futuro inovadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar treinamento de informática</li> <li>• Realizar cursos</li> <li>• Fluxo de trabalho mais constante</li> <li>• Aumentar o espaço físico de trabalho</li> </ul>

**Quadro 8.5. Lista das dificuldades, melhores características, sugestões e observações do trabalho da organização.**

Durante as entrevistas, chamou-me a atenção o fato de todos reclamarem de excesso de barulho e interrupções constantes e somente os diretores não reclamarem de falta de privacidade e espaço. Resolvi olhar com mais atenção o lay-out da organização, que apesar de correto e bonito, realmente propiciava o tipo de problema relatado.

Com suas paredes baixas e envidraçadas e suas ilhas de trabalho, o lay-out também era responsável pelo ambiente agradável, considerado como uma das melhores características do trabalho na organização, pois permitia a integração da equipe.

Comentei o fato com um dos diretores e sugeri o estudo de uma modificação no lay-out da organização, o que seria apropriado às mudanças necessárias de fluxo de comunicação e trabalho da reestruturação de processos. O diretor achou a idéia interessante e acrescentou o fato de que, muitas vezes, a equipe era indisciplinada quanto às interrupções de trabalhos e reuniões. Ele achava necessário estabelecer regras básicas de convívio em comunidade e respeito à individualidade, o que passaria por políticas e normas de recursos humanos – também ausentes na organização. Era uma iniciativa interessante, que não faria mal nenhum à organização, assim como o estudo de uma alteração no lay-out.

Também percebi esta falta de uma política de recursos humanos, associada a um plano de recompensas e incentivos nos comentários do pessoal do staff da organização. Eles não possuíam perspectiva de melhora ou objetivos de um futuro profissional da organização, pois esta não oferecia opções. Desta forma, a maioria trabalhava motivada pelo clima descontraído e agradável associado aos desafios e inovações do trabalho,

enquanto outros eram motivados por amizade e lealdade a pessoas da diretoria ou líderes de centro. Este sentimento de lealdade nunca era dirigido à organização.

Estas observações sobre o staff, fizeram-me perceber que, apesar do grande conhecimento técnico-científico, competências e habilidades dos integrantes da organização, o estabelecimento das suas lideranças tinha forte base carismática e personalística, o que terminava sendo refletindo no estabelecimento de prioridades por parte do pessoal do staff.

Uma vez que a organização não possuía critérios de prioridade para o andamento de seus trabalho e projetos, a influência das pessoas, sua capacidade de argumentação e suas habilidades políticas acabavam por servir de critérios informais para se determinar o que deveria ser feito primeiro, com mais atenção e urgência. Este problema tomava mais vulto, devido a organização ter um funcionamento tipo matriz, o que por si só já propiciava sobreposições de trabalhos e hierarquias. Desta forma, uma pessoa com mesmo cargo e poder formal, porém sem as mesmas capacidades e habilidades, terminava vendo o seu trabalho deixado de lado, causando os tão citados atrasos na conclusão dos projetos e os abandonos citados pelos clientes.

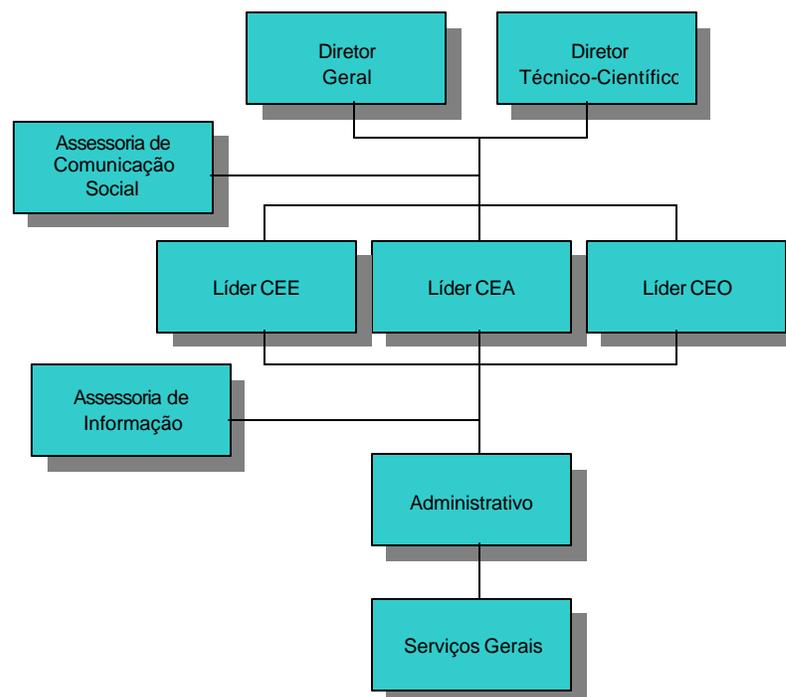
Esta situação tornava-se mais crítica em relação aos moderadores e consultores associados que desenvolviam projetos junto à organização. O fato deles não estarem diariamente na organização, fazia com que os integrantes do staff não os considerassem parte da organização e, desta forma, o seu trabalho não era visto como prioritário. Percebi isto em afirmações do tipo: *“Eles não são da organização... nós sim!”*, *“Consultores e moderadores vêm e vão ... eles não trabalham aqui! Eles não fazem parte do trabalho diário, como podem chegar exigindo prioridade ou urgência?!”* ou *“Cada dia surge um novo moderador ou consultor que acha que pode chegar mandando. Eu tenho o meu trabalho, que não vou deixar de lado, por causa dele! O meu trabalho é para os diretores... estes tem prioridade!!! Os outros que esperem!!!”*

Estes comentários mostravam uma percepção errada de quem era o cliente da organização, pois consideravam a satisfação dos diretores e líderes como o objetivo do trabalho diário. Assim, realmente, qualquer moderador ou consultor associado representava uma perturbação ao andamento do trabalho da organização, não sendo prioritário o seu atendimento.

Terminei associando este fato ao problema de falta de foco da organização, pois se a organização não sabia exatamente onde concentrar seus esforços, as pessoas também não saberiam onde concentrar os seus e a quem deveriam atender.

Resolvi perguntar aos entrevistados do staff como e onde eles viam os parceiros, moderadores e consultores dentro do organograma, claramente, voltaram a afirmar: *“Eles não fazem parte da organização! Só participam de alguns projetos.”*

Desta forma, ao terminar as entrevistas tinha a nítida impressão que o desenho organograma da organização, ao menos na percepção do pessoal do staff, era bem diferente do desenhado inicialmente. Pelas descrições dadas nas entrevistas, a organização possuía duas diretorias (geral e técnico-científica), três centros, duas assessorias (comunicação social e de informação), um nível de administrativo e outro de serviços gerais (ver Figura 8.7).



**Figura 8.14.** Organograma da organização após as entrevistas.

Porém, as afirmações que causaram-me mais preocupação foram de alguns líderes de centro, que relataram ter problemas de relacionamento com os moderadores e

consultores associados, afirmando: “*Consultores e moderadores são arrogantes... são estrelas! Não tenho que lidar com estrelas! Tenho que fazer o meu trabalho!*”

Procurei conversar com um dos diretores a respeito destas afirmações do staff e dos líderes. Expliquei que muitas pessoas que trabalhavam com a organização não sabiam a sua missão, o que se propunha fazer e nem quem era o cliente da organização. Desta forma, ficavam entretidos em fazer bem suas atividades-meio, esquecendo qual era de fato a sua contribuição para a atividade-fim da organização, comprometendo os seus serviços.

Bastava verificar as queixas de falta de tempo, problemas com prazos e sobreposição de tarefas em todos os níveis da organização, enquanto os consultores associados e moderadores ficavam longos períodos sem nenhum trabalho para realizar junto à organização. Este era, claramente, um dos sintomas desta inversão de percepção das atividades meio e fim da organização.

O diretor afirmou achar importante as minhas colocações e que elas seriam discutidas na reunião de revisão do Plano Estratégico da organização. Declarou que esta inversão de percepção realmente existia junto a alguns integrantes da organização, porém, dadas as características do trabalho destes, não chegava a interferir no andamento e resultado do trabalho organizacional.

Discordei do ponto de vista, afirmando que tanto os processos quanto a organização necessitavam desta clareza. Afinal, uma organização era o compartilhamento de um conjunto de crenças sobre um estado a ser adquirido através dos esforços e relacionamentos padronizados das pessoas. Se este conjunto de crenças não fosse o mesmo para todos, existiriam muitas distorções, e muitas pessoas seriam levadas à organização pelos motivos errados.

Desta forma, a missão organizacional deveria ser o motivo da congregação de pessoas e organizações parceiras aos seus projetos. O seu cumprimento motivaria o compartilhamento de filosofias e ideologias de trabalho, além dos recursos financeiros, estruturais e humanos por parte dos parceiros. O desenvolvimento de líderes somente era possibilitado pela atuação dos moderadores e consultores associados, que eram peças fundamentais na elaboração dos projetos e operacionalização dos cursos; os quais garantiam o cumprimento da missão.

Assim, o fato de alguns integrantes da organização não considerarem os moderadores, consultores associados e parceiros como parte da organização, implicava em não entenderem a missão da organização e o propósito do seu trabalho neste contexto.

O diretor achou oportuna a minha colocação, afirmou que o assunto já tinha sido debatido entre os diretores e líderes da organização e seria novamente abordado durante a reunião de Planejamento Estratégico da organização. Desta forma, voltaríamos a conversar sobre o andamento do projeto e outros temas da organização após esta reunião.

#### 2.13.2. ELABORANDO A LISTA DE ATIVIDADES

Neste ponto, a equipe deveria retomar as informações das entrevistas e elaborar a lista de atividades, porém esta etapa foi deixada aos cuidados da pesquisadora em acordo com a equipe. Esta decisão foi tomada devido a falta de familiaridade da equipe com a nomenclatura e metodologia utilizada e, principalmente, pela falta de tempo dos integrantes da equipe, uma vez que estavam sendo negociados diversos projetos que necessitavam de viagens dos diretores e líderes, para acerto de contratos e detalhes entre parceiros e instituições.

Assim, as reuniões foram suspensas até que o momento fosse mais oportuno para a equipe de trabalho, permitindo a sua colaboração sem maiores interrupções durante as reuniões e sem maiores prejuízos para a rotina de trabalho e negociações características do período em que se encontrava a organização.

Para elaborar a lista de atividades conforme apresentado no capítulo 6 e estruturá-la segundo o modelo do quadro 6.2., utilizou-se os formulários preenchidos durante as entrevistas, confrontando-se as informações fornecidas pelos entrevistados.

Quando as informações eram conflitantes, entrava-se em contato com o entrevistado ou com um dos líderes de centro para maiores esclarecimentos.

Uma vez pronta a lista (ver Quadro 8.3), necessitava-se organizar os processos da organização para iniciar-se o agrupamento do que realmente representava uma atividade bem como a exclusão dos outros itens, originou-se, assim, um novo quadro resumo das atividades e um mapa de processos da organização.

Os itens excluídos do mapa e do novo quadro representariam, através de fluxogramas, as tarefas e os procedimentos componentes de determinada atividade ou o micro-enfoque do trabalho da organização, os quais foram deixados de lado por estarem fora do escopo de análise proposto neste trabalho.

<b>Atividade</b>	<b>Atores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos/ artefatos</b>	<b>Contexto</b>
Reunir com o cliente/parceiro	Diretores, líderes de centro, administrativo	Negociar projeto	Briefing da reunião	Contato agendado
Elaborar proposta do projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Definir e detalhar as linhas gerais do projeto	Documento escrito padrão de proposta	Demanda
Selecionar/ convocar equipe	Diretores, líderes de centro, consultores, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Compor equipe de trabalho	Lista com a nominata da equipe	Qualificação, convite e disponibilidade de horário
Desenvolver projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, consultores, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo, assessoria de informação, serviços gerais	Elaborar o produto	Documento escrito padrão de projeto	Negociação terminada
Negociar projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Ajustar o projeto às necessidades do cliente e organização	Contrato	Proposta aceita pelo cliente
Negociar aspectos legais	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Acertar aspectos legais e cláusulas do contrato	Contrato, consultas jurídicas	Proposta aceita pelo cliente
Negociar	Diretores, líderes de centro,	Compensação	Contrato, dinheiro	Proposta aceita pelo

remuneração	coordenador de projeto, cliente/parceiro	financeira		cliente
Apresentar projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Esclarecer o projeto para o cliente	Documento escrito padrão de projetos	Projeto elaborado
Acompanhar resultados	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Verificar o andamento do projeto	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Projeto executado
Avaliar desempenho do projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Definir o grau de satisfação com o projeto	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Projeto em implantação
Negociar local	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Garantir local adequado para o curso/programa	Contrato, dinheiro	Proposta aceita pelo cliente
Negociar professores	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Compor equipe de professores	Currículo, lista com a nominata, dinheiro	Proposta aceita pelo cliente
Estruturar disciplinas	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, professores, assessoria de informação	Definir ementas, programas e planos de aula do curso/programa	Documento escrito padrão	Projeto em elaboração
Preparar materiais	Líderes de centro, coordenador de projeto, professores, administrativo, assessoria de informação, comunicação social, serviços gerais	Elaborar e disponibilizar os materiais a serem utilizados no curso/programa	Apostilas, manuais, roteiros e textos	Projeto em elaboração
Assessorar professores	Líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, assessoria de informação, comunicação social, serviços gerais	Auxiliar os professores nas suas atividades	Pesquisa de informação, documentação	Projeto em elaboração
Divulgar curso	Líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, comunicação social, serviços gerais, cliente/parceiro	Tornar conhecido e estimular a demanda	Material de divulgação, mídia, mala-direta	Projeto em implantação
Promover inscrições	Coordenador de projeto, administrativo, serviços gerais, cliente/parceiro	Efetivar a demanda	Ficha de inscrição, documentação	Curso/programa em implantação
Coordenar curso	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Controlar e verificar o andamento do curso/programa	Relatórios, comunicação verbal, documentação	Curso/programa em desenvolvimento
Secretariar curso	Coordenador de projeto, administrativo, parceiro/cliente, serviços gerais	Realizar o apoio das atividades do curso/programa	Comunicação verbal, documentação, relatórios, cadastros, certificados	Desenvolvimento e encerramento do curso/ programa
Avaliar desempenho	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Definir o grau de satisfação com o curso/programa	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Desenvolvimento e encerramento do curso/ programa

(continua)

<b>Atividade</b>	<b>Atores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos/ artefatos</b>	<b>Contexto</b>
Agendar cliente	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Preparar reunião	Comunicação verbal, telefone, correspondência, e-mail	Contato
Receber cliente Comunicar com cliente	Administrativo, serviços gerais Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Realizar contato Trocar informações	Comunicação verbal Comunicação verbal, telefone, correspondência, e-mail	Presença Informação, comunicação
Assessorar redação de projeto	Administrativo, assessoria de informação, comunicação social	Fornecer informações, padronizar, correção, digitação	Comunicação verbal, documento escrito, documento eletrônico	Projeto em elaboração
Secretariar cliente	Administrativo, assessoria de informação, comunicação social, serviços gerais	Realizar o apoio das atividades do cliente	Comunicação verbal, documentação, relatórios, cadastros, certificados	Projeto em andamento
Manter a infraestrutura	Administrativo, serviços gerais	Garantir funcionamento, limpeza e bem-estar da organização	Dinheiro, ordem de compra, ordem de serviço, comunicação verbal	Manter condições de trabalho
Treinar o cliente	Coordenador de projeto, administrativo, assessoria de informações, comunicação social	Capacitar o cliente para atuar no projeto	Comunicação verbal, informação, relatórios	Solicitação
Elaborar briefing	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Organizar informações passadas pelo cliente	Relatório	Sempre que houver um contato externo
Elaborar material de divulgação da organização	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, comunicação social	Promover a imagem da organização e seus projetos	Comunicação verbal, dinheiro, briefing	Conforme necessário ou evento
Prestar contas de projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Descriminar a utilização dos recursos	Relatório, orçamento, dinheiro, notas fiscais, reembolsos	Periódico
Prestar contas da organização	Diretores, líderes de centro	Descriminar a utilização dos recursos	Relatório, orçamento, dinheiro, notas fiscais, reembolsos	Periódico

**Quadro 8.6. Quadro resumo das atividades da organização**

### 2.13.3. COMENTÁRIOS SOBRE A IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS E ATIVIDADES NA PRÁTICA

Para identificar os principais processos da organização, parti das perguntas formuladas por Harrington (1993), “*O que fazemos como empresa?*” e “*Como fazemos isto?*”

A resposta às questões vai ao encontro do que os pesquisadores do CCS/MIT comentam em seus trabalhos utilizando a Teoria da Coordenação (Crowston, 1991; Osborn, 1996; Malone et al., 1998; Pentland et al., 1999), que o mapa de processos deve partir da competência central da organização, sendo o nível imediatamente inferior composto pelos macroprocessos. Esta idéia coincide também, com a observação de Hunt (1996) de que os objetivos dos processos são diretamente derivados dos objetivos da organização.

Um fato que preocupou-me por muito tempo, foi não ter localizado em nenhuma das bibliografias da área o limite de identificação entre macroprocessos, processos e subprocessos e quando deveria iniciar a identificação das atividades da organização. Localizei comentários de Harrington (1993:66-70) a respeito deste problema, onde ele afirmava ser uma das atribuições do dono do processo estabelecer os seus limites superior e inferior de forma a limitar a complexidade, definir pressupostos básicos e “*encaixotar o processo*”. Desta forma, a identificação destes limites seria um exercício de percepção do dono ao realizar um “*andar mental pelo processo total*”.

Baseando-me no estudo e observação de diversos mapas de processos, concluí que a identificação dos processos encerrava-se no momento em que não era mais possível responder as questões formuladas por Harrington (1993). Ou seja, quando perguntava-se “*Como fazemos isto?*” e a resposta era “*Fazendo!!!*”, este “*fazendo*” era o início de uma atividade, pois representava uma ação a ser efetivamente realizada por um ator.

Novamente, cáí na mesma dúvida e no mesmo problema sobre o limite da identificação, desta vez entre as atividades e as tarefas. Analisando mapas de processos e atividades dos pesquisadores do CCS/MIT (Crowston, 1991; Osborn, 1996; Malone et al., 1998; Pentland et al., 1999), concluí que para identificar as atividades seria necessário completar a seguinte frase: “*Para realizar este processo tenho que...*”. Assim, cada resposta seria uma atividade de modo a chegar-se ao produto entregue ao cliente, que seria o limite final da atividade. Devo salientar que a redação das respostas

de todas as questões apresentadas devem conter o formato verbo-objeto, estando o verbo sempre no infinitivo.

## 2.13.3.1.

MAPEANDO PROCESSOS  
NA PRÁTICA

A identificação dos processos da organização foi realizada a partir dos questionamentos descritos anteriormente neste trabalho, sendo apresentado o seu resultado no Quadro 8.4.

Questão	Resposta	Processo
<i>“O que fazemos como empresa?”</i>	Desenvolvemos líderes	✓ Desenvolver líderes
<i>“Como fazemos isto?”</i>	Através da promoção da educação e do fornecimento de apoio técnico.	✓ Promover educação ✓ Fornecer apoio técnico
<i>“Como fazemos isto?”</i>	Através do desenvolvimento de projetos de cursos, consultorias e eventos.	✓ Desenvolver projeto de curso ✓ Desenvolver projeto de consultoria ✓ Desenvolver projeto de evento
<i>“Como desenvolvemos cursos?”</i>	Através do contato com o cliente, que apresentará as suas necessidade, que servirão para elaborar um projeto do curso que, se aprovado pelo cliente, dará origem à um contrato e ao desenvolvimento do projeto. Após desenvolvido o projeto, partimos para a sua execução.	✓ Contatar cliente ✓ Elaborar projeto de curso ✓ Realizar contrato ✓ Desenvolver projeto de curso ✓ Executar curso
<i>“Como desenvolvemos consultorias?”</i>	Através do contato com o cliente, que apresentará as suas necessidade, que servirão para elaborar um projeto de consultoria que, se aprovado pelo cliente, dará origem à	✓ Contatar cliente ✓ Elaborar projeto de consultoria ✓ Realizar contrato ✓ Promover consultoria

	promoção do serviço de consultoria.	
<b>“Como desenvolvemos eventos?”</b>	Através do contato com o cliente, que apresentará as suas necessidades, que servirão para elaborar um projeto de consultoria que, se aprovado pelo cliente, dará origem à promoção do evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contatar cliente</li> <li>✓ Elaborar projeto do evento</li> <li>✓ Realizar contrato</li> <li>✓ Promover evento</li> </ul>

**Quadro 8.7. Identificação dos processos da organização.**

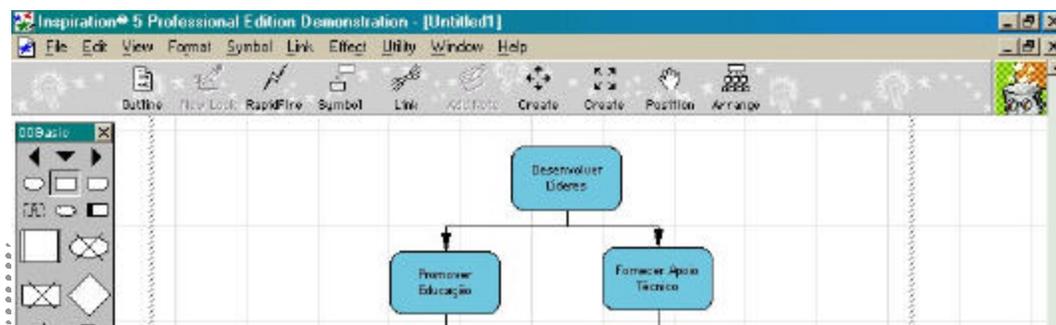
Ao observar este quadro, pode perceber a grande semelhança entre os macroprocessos de desenvolvimento de projetos da organização, o que tornou bastante fácil a generalização da seqüência para desenhar um “*processo-pai*”. Este foi gerado a partir do processo de elaboração de cursos, por incluir todos os processos componentes dos demais macroprocessos, e é nomeado como “*realizar projeto*”.

Com o “*processo-pai*” organizado, passei a considerar os processos de desenvolvimento de consultoria e eventos como especializações deste, ou seja, como “*processos-filhos*”. Assim, o mapa dos processos (Figura 8.8) apresenta este “*processo-pai*” representado dentro de uma caixa, para ser reconhecido como genérico, dando origem às demais especializações. Este seria o início da fase de diagnóstico do roteiro proposto por Osborn (1996).



Figura 8.15. Mapa de hierarquia dos processos da organização.

interface bastante amigável (ver Figura 8.9). Por ser “*uma ferramenta baseada no processo de pensamento humano*” (Kettinger et al., 1997), este software serve para estimular a criatividade e acompanhar sessões de brainstorming, acelerando o aprendizado visual.



**Figura 8.16. Vista de uma tela do "Inspiration 5 Pro".**

Encontrei a referência deste software no artigo “*Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools*” de Kettinger e seus colaboradores (1997) e baixei a sua versão de demonstração no site da empresa ([www.inspiration.com](http://www.inspiration.com)), gratuitamente e sem limitação de tempo de uso. Esta versão que utilizei, possui algumas limitações de funções, como salvar e copiar para outros softwares, porém permite testar e avaliar muito bem todos os seus recursos, que somente no ano de 1999, conferiam à sua equipe de desenvolvimento oito premiações de melhor software da categoria.

Os critérios utilizados para seleção deste software foram os mesmos utilizados na escolha do software “Decision Explorer<sup>®</sup>” (1997).

#### 2.13.3.2.

#### MAPEANDO ATIVIDADES NA PRÁTICA

O mapeamento das atividades deu-se pela utilização de um método de mapeamento de baixa tecnologia, proposto por Ballé (1997: 39-51), que utiliza cartões adesivos coloridos do tipo Post-it<sup>®</sup> (3M) para trabalhar com atividades e tarefas. Nestes cartões são anotadas as operações diárias de cada indivíduo sob a forma de frases específicas e completas (contendo sujeito, verbo e complemento), de modo que

representem as peças físicas do processo que possam ser reorganizadas e manipuladas de maneira prática, permitindo a reconstituição de um fluxo baseado na experiência dos participantes.

O fluxo surge a partir do posicionamento do Post-it<sup>®</sup> seguindo a especificação do autor, onde o processo do cliente é esboçado verticalmente, sendo cortado por cartões dispostos na horizontal, que representam o que a organização faz. Na prática, o fluxo inicia-se pelo posicionamento dos cartões pelo final e não pelo início, de forma a evitar deixar algum passo de fora, conforme a especificação de Ballé (1997): cartões azuis (pontos de input e output do processo), cartão em ângulo de 45° (uma ramificação), cartão vermelho (um problema).

### 2.13.3.3.

### COMENTÁRIOS SOBRE O MAPEAMENTO DE ATIVIDADES NA PRÁTICA

Iniciei o mapeamento das atividades estabelecendo o fluxo do processo do cliente, porém encontrei a primeira dificuldade e tive de fazer uma alteração na redação dos cartões, eliminando o sujeito das frases. A alteração foi necessária, pois cada atividade envolvia diversos atores da organização.

Algumas questões surgiram em minha cabeça: *“Como cobrar metas e prazos se não existe um responsável direto pela atividade?”* *“Esta deveria ser uma das causas dos problemas da organização, como a sobreposição de atividades, a sobrecarga de determinadas pessoas, os atrasos e a não cobrança das metas?”*

Voltei às anotações da primeira reunião e percebi que a equipe de trabalho havia descrito como ponto forte da organização o chamado *“senso comum de responsabilidade”*, que indicava o comprometimento da equipe com o andamento e resultado do projeto. Porém, aos meus olhos, esse passou a ser um sintoma da falta de determinação de atribuições de cada cargo. Sei que não ter atribuições rígidas confere flexibilidade à organização mas, se elas não forem claras ou não existirem, podem levar à falta de comprometimento com o andamento do trabalho, além de gerar problemas com prioridades, autoridade e responsabilidade.

Anotei as questões sobre atribuições dos cargos para discutir com a equipe e retornei ao mapeamento de atividades modificado, utilizando a redação dos cartões com verbo no infinitivo e objeto.

Para estabelecer o fluxo do cliente, tinha que pensar como um cliente encomendava os serviços da organização. Pensando desta forma, cheguei aos seguintes passos: percebendo a necessidade do serviço, o cliente entra em contato com a organização e, em uma reunião inicial, relata sua necessidade, originando a proposta de um projeto pela organização. Esta proposta seria apresentada ao cliente, em uma segunda reunião, onde seria negociada sua aprovação. Se o cliente respondesse negativamente, a proposta seria arquivada. Se respondesse positivamente, seriam iniciados os processos de elaboração de projetos e realização de contrato por parte da organização. A seguir, seria desenvolvido o projeto e prestado o serviço contrato pelo cliente, que avaliaria os resultados conseguidos.

Este raciocínio foi responsável pela elaboração do fluxo do cliente, apresentado na Figura 8.10. O fluxo do cliente foi representado na vertical, sendo cortado na horizontal pelo fluxo dos processos da organização (ver Figura 8.11), ambos estruturados pela resposta ao questionamento sugerido por Ballé (1997:47):

***“O que o cliente faz?” e “O que a organização faz?”***

**Figura 8.18.** Mapa resultante da aplicação do método do “Post-it”.

O mapeamento das atividades da organização foi realizado utilizando o questionamento “*Para realizar um projeto tenho que...*”. Selecionei as respostas da lista de atividades apresentada no Quadro 8.2 e organizei-as pelo método de Ballé (1997). Ao final do mapeamento, sobraram diversos cartões, que considerei como tarefas e rotinas relacionadas com o atendimento de clientes (externos e internos) da organização, que ocorrem durante as atividades de realização de projetos pelas equipes da organização.

Um mapa contendo a hierarquia dos processos, atividades e tarefas da organização, pode ser analisado no Anexo 7 deste trabalho. Este mapa serviu-me para registrar, organizar e selecionar as atividades que deveriam compor as análises seguintes.

Deste mapeamento de atividades, elaborei o quadro resumo das atividades críticas da organização (Quadro 8.5) e o seu mapa (ver Figura 8.12), que serviriam para continuação da análise dos processos organizacionais primários e da identificação de dependências explícitas pela equipe de trabalho durante a próxima reunião.

Ao terminar os mapas, preocupei-me com o fato de terem sido construídos a partir da minha percepção da organização, ou seja, eu havia feito o papel de “decisor do modelo” e não uma pessoa da equipe de trabalho. Desta forma, o risco de rejeição aos mapas aumentava, pois eles haviam sido gerados por softwares que a equipe não conhecia, por uma metodologia que não dominava, pela visão de um decisor externo e utilizando informações que eles não haviam analisado. Mesmo assim, resolvi arriscar a apresentação deste material à equipe de trabalho na reunião seguinte.

**Figura 8.19. Mapa dos processos e atividades da organização.**

Cristiane da Silva Santos Villela



<b>Atividade</b>	<b>Atores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos/ artefatos</b>	<b>Contexto</b>
Reunir com o cliente/parceiro	Diretores, líderes de centro, administrativo	Negociar projeto	Briefing da reunião	Contato agendado
Elaborar briefing	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Organizar informações passadas pelo cliente	Relatório	Sempre que houver um contato externo
Elaborar proposta do projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Definir e detalhar as linhas gerais do projeto	Documento escrito padrão de proposta	Demanda
Selecionar/ convocar equipe	Diretores, líderes de centro, consultores, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo	Compor equipe de trabalho	Lista com a nominata da equipe	Qualificação, convite e disponibilidade de horário
Desenvolver projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, consultores, coordenador de projeto, comunicação social, administrativo, assessoria de informação, serviços gerais	Elaborar o produto	Documento escrito padrão de projeto	Negociação terminada
Negociar projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Ajustar o projeto às necessidades do cliente e organização	Contrato	Proposta aceita pelo cliente
Negociar aspectos legais	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Acertar aspectos legais e cláusulas do contrato	Contrato, consultas jurídicas	Proposta aceita pelo cliente
Negociar remuneração	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Compensação financeira	Contrato, dinheiro	Proposta aceita pelo cliente
Negociar local	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Garantir local adequado para o curso/programa	Contrato, dinheiro	Proposta aceita pelo cliente
Negociar professores	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Compor equipe de professores	Currículo, lista com a nominata, dinheiro	Proposta aceita pelo cliente
Apresentar projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Esclarecer o projeto para o cliente	Documento escrito padrão de projetos	Projeto elaborado
Acompanhar resultados	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Verificar o andamento do projeto	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Projeto executado
Avaliar desempenho do projeto	Diretores, líderes de centro, coordenador do projeto, cliente/parceiro	Definir o grau de satisfação com o projeto	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Projeto em implantação
Estruturar disciplinas	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, professores, assessoria de informação	Definir ementas, programas e planos de aula do curso/programa	Documento escrito padrão	Projeto em elaboração
Preparar materiais	Líderes de centro, coordenador de projeto, professores, administrativo, assessoria de informação,	Elaborar e disponibilizar os materiais a serem	Apostilas, manuais, roteiros e textos	Projeto em elaboração

	comunicação social, serviços gerais	utilizados no curso/programa		
Assessorar professores	Líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, assessoria de informação, comunicação social, serviços gerais	Auxiliar os professores nas suas atividades	Pesquisa de informação, documentação	Projeto em elaboração
Divulgar curso	Líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, comunicação social, serviços gerais, cliente/parceiro	Tornar conhecido e estimular a demanda	Material de divulgação, mídia, mala-direta	Projeto em implantação
Promover inscrições	Coordenador de projeto, administrativo, serviços gerais, cliente/parceiro	Efetivar a demanda	Ficha de inscrição, documentação	Curso/programa em implantação
Coordenar curso	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, administrativo, cliente/parceiro	Controlar e verificar o andamento do curso/programa	Relatórios, comunicação verbal, documentação	Curso/programa em desenvolvimento
Secretariar curso	Coordenador de projeto, administrativo, parceiro/cliente, serviços gerais	Realizar o apoio das atividades do curso/programa	Comunicação verbal, documentação, relatórios, cadastros, certificados	Desenvolvimento e encerramento do curso/ programa
Avaliar desempenho	Diretores, líderes de centro, coordenador de projeto, cliente/parceiro	Definir o grau de satisfação com o curso/programa	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios	Desenvolvimento e encerramento do curso/ programa

**Quadro 8.8. Quadro resumo das atividades críticas da organização.**

#### 2.13.4.

#### A TERCEIRA REUNIÃO

As reuniões foram retomadas quando o novo Plano Estratégico da organização já estava elaborado, as entrevistas concluídas e os primeiros mapas de processos da organização esboçados.

Esta terceira reunião iniciou-se com uma recapitulação do que já havia sido realizado até o momento e continuou com a apresentação do primeiro mapa de processos da organização, que foi a hierarquia de processos apresentada na Figura 8.8.

A metodologia, os softwares e a lógica utilizados na elaboração deste mapa de processos foram detalhadamente explicados à equipe. Ao final da explanação, algumas pessoas da equipe criticaram o fato da representação do trabalho da organização estar elaborada em um tipo de mapa que não incluía ou se parecia com um fluxograma – que consiste na representação mais comumente utilizada nas análises de processos de outras abordagens.

Esta crítica dividiu as opiniões da equipe, surgindo questionamentos sobre a validade e a representatividade do que estava sendo apresentado, pois na opinião de alguns integrantes da equipe, o mapa apresentado era muito diferente do que eles imaginavam.

O ponto principal da discussão passou a ser a visão e representação do trabalho da organização através de um único macroprocesso, composto por processos primários bastante claros e simples. A equipe afirmava que a organização fazia muito mais do que realizar projetos, pois diariamente outros serviços vitais à sua sobrevivência eram realizados, os quais não estavam contemplados naquele macroprocesso apresentado no mapa.

Os questionamentos cessaram com a apresentação do mapa que continha os processos de apoio e gerenciais da organização (ver Figura 8.13). A quantidade e diversidade de processos contrastava com a simplicidade do mapa anterior, porém satisfez à equipe e respondeu aos seus questionamentos. Assim, a equipe terminou por aceitar a representação do macroprocesso central da organização que, por especialização, dava origem a todos os seus demais processos.

**Figura 8.20. Mapa dos processos e atividades de apoio e gerenciais da organização.**

da Teoria da Coordenação (Crowston, 1991; Osborn, 1996; Malone et al., 1998; Pentland et al., 1999).

2.13.4.1.

COMENTÁRIOS DA TERCEIRA  
REUNIÃO

Novamente a reunião iniciou-se com uma equipe de trabalho muito ansiosa, só que desta vez os sinais eram muito mais visíveis. Todos queriam ver os mapas de processo da organização e apresentar o resultado do planejamento da organização para *“poder repensar a organização e definir a nova estrutura logo!”*

Antes de mostrar os mapas, comentei a respeito da sua elaboração, da utilização dos softwares como ferramenta de apoio e expliquei que os mapas pareciam mais com diagramas de blocos do que com fluxogramas. Os comentários e explicações foram ouvidos com interesse pela equipe, porém não reduziram sua ansiedade e expectativa.

Ao apresentar o primeiro mapa (ver Figura 8.8) pude ver o desapontamento de toda a equipe. As opiniões dividiram-se rapidamente, parte da equipe mostrou-se crítica em relação a representação de *“todo o trabalho da organização em um único desenho”*, considerando a interpretação muito *“simplista”*. Outra parte da equipe achou correta a representação, alegando ser esta a causa dos bons resultados dos projetos da organização, afirmando: *“realizar projetos, é exatamente isto que nós fazemos bem!”*

Estas críticas associadas aos comentários sobre a não utilização de fluxogramas, não causaram-me surpresa. Eu esperava uma típica reação de *‘caixa preta’*, dadas as circunstâncias da construção dos mapas, porém a reação foi um pouco mais branda do que o esperado, rapidamente cedendo à uma aceitação receosa dos mapas apresentados.

Parecia que a equipe estava muito desconfiada sobre o rumo do trabalho, questionando se a organização realmente estava interessada no tipo de estudo que estava sendo realizado. Um integrante da equipe afirmou achar vital o estabelecimento dos fluxogramas da organização para formalizar as tarefas, os procedimentos e as rotinas da organização, estabelecendo um padrão de comportamento necessário ao treinamento e avaliação dos ocupantes de cargo. Quando frisei que não pretendia trabalhar com fluxogramas, pois não estavam no escopo do trabalho, alguns comentários passaram a ser queixosos.

Respondi às queixas, afirmando que este tipo de trabalho seria uma etapa muito posterior do trabalho e que levaria muito tempo para ser devidamente realizado. Não discordava da importância do estabelecimento dos fluxogramas, porém achava que deveriam ser traçados em um estudo futuro, quando a organização e seus integrantes estivessem com mais tempo.

Comentei que os mapas dificilmente representariam a visão da organização esperada pela equipe, uma vez que eu havia realizado os desenhos sozinha e sem a participação de um decisor da organização. Neste momento sugeri a possibilidade de refazer os mapas na próxima reunião com a equipe, o que rapidamente foi afastado de cogitação pela equipe. A recusa por parte da equipe apoiou-se em duas afirmações: *‘O*

*fato dos mapas serem diferentes do que imaginávamos não significa que não os achamos representativos” e “não dispomos de tempo para refazer as análises e redesenhar estes mapas”.*

Desta forma, a equipe decidiu por continuar o trabalho com os mapas apresentados na reunião, por achar que *“uma percepção diferente poderia levar à conclusões interessantes, trazendo contribuições valiosas para a equipe e organização.”* Encerrando-se, assim, a discussão em um clima desconfortável de *“vamos ver onde este trabalho vai terminar”* entre os participantes da equipe.

A reunião foi concluída com a entrega do novo Plano Estratégico da organização para análise das modificações realizadas, conforme o combinado. Pude perceber poucas alterações entre os Planos da organização, o que foi considerado natural pela equipe, uma vez que eram ajustes de correção, continuando os mesmos os objetivos maiores da organização.

Da análise que realizei, as principais alterações percebidas entre o Plano Estratégico da organização estabelecido para o ano de 1998 e do estabelecido para o ano de 1999 foram:

- Alteração do nome do Centro de Educação Ambiental para Centro de Holística, como resultado das discussões a respeito da competência central e pela decisão de trabalhar voltado para o mercado utilizando um enfoque de “varejo”. Esta alteração deve ser estendida à missão, organograma e estrutura organizacional.
- Alteração no escopo de atuação, na linha de produtos e nas questões estratégicas da organização, buscando definir o foco estratégico da organização.
- Alteração da percepção de pontos fortes e fracos da organização (ver Quadro 8. 6).

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão clara de futuro</li> <li>• Atuação em áreas importantes e de demanda crescente</li> <li>• Estrutura (3 centros)</li> <li>• Clara definição de identidade, forma de atuação e competências</li> <li>• Preocupação com o cliente</li> <li>• Busca de uma visão de mercado</li> <li>• Busca de um projeto pedagógico para a organização</li> <li>• Tecnologia moderna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco conhecido</li> <li>• Marketing/comunicação visual</li> <li>• Imagem institucional fraca</li> <li>• Divulgação e relações públicas</li> <li>• Poucos recursos financeiros</li> <li>• Poucas relações com instituições financiadoras</li> <li>• Poucas relações com instituições afins</li> <li>• Definição de prioridades para concentrar esforços</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a informações de vanguarda</li> <li>• Boas relações com outras instituições nacionais e internacionais</li> <li>• Bons contatos com profissionais qualificados</li> <li>• Equilíbrio e complementariedade no H-C</li> <li>• Motivação e qualificação do H-C</li> <li>• Comunicação eficiente no H-C</li> <li>• Processo decisório rápido</li> <li>• Senso comum de responsabilidade</li> <li>• Processo de planejamento leva à aprendizagem</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> <li>• Abertura para novas idéias</li> <li>• Estímulo à inovação</li> <li>• Pessoal motivado para se capacitar visando atender às demandas da organização</li> <li>• Pessoal qualificado em conteúdo (moderadores)</li> <li>• Sistema administrativo-financeiro</li> <li>• Boa localização</li> <li>• Boa infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não definição clara de foco e metas</li> <li>• Não cobrança das metas</li> <li>• Falta de um projeto pedagógico claro</li> <li>• Sistemática de desenvolvimento de produto não formalizada</li> <li>• Política de RH pouco clara</li> <li>• Resposta ao mercado</li> <li>• Capacidade de venda</li> <li>• Capacidade de negociação</li> <li>• Pessoas (moderadores) em dedicação parcial</li> <li>• Baixo comprometimento dos moderadores</li> <li>• Imprevisibilidade e inconstância das atividades</li> <li>• Sistema contábil</li> </ul>
--	--

**Quadro 8.9. Pontos fortes e pontos fracos da organização (Plano estratégico da organização, 1999).**

### 2.13.5.

### A QUARTA REUNIÃO

Esta reunião iniciou-se com uma ampla recapitulação da metodologia e do trabalho realizado pela equipe e pesquisadora nas reuniões anteriores. Esta recapitulação teve a finalidade de colocar a par dos acontecimentos o diretor que havia estado ausente até o momento e desejava participar do restante do trabalho.

Ao final da recapitulação, as fichas dos sumários de processo e os mapas de processo da organização foram apresentados à equipe. As fichas de sumário (ver Quadros 8.7 a 8.18) foram organizadas de forma a disponibilizar os dados existentes na lista de atividades da organização de uma forma voltada à realização das análises de cima para baixo, de baixo para cima e de coordenação, que haviam sido planejadas para esta reunião. O uso das fichas visava possibilitar um rápido andamento dos trabalhos de análise da equipe.

Ao iniciar a discussão dos mapas de processos utilizando os sumários de processo, a equipe novamente questionou a competência central da organização, comentando partes dos resultados das discussões que ocorreram no processo de Planejamento Estratégico. Após uma longa discussão, a equipe concluiu que a competência central da organização seria a capacidade de intermediar contatos, informações e conhecimento, utilizando a sua rede de relações, e apresentá-los sob forma de projetos ou produtos que satisfaziam as necessidades dos seus clientes. Ou seja, a organização se comportaria como um “*filtro*” ou como um “*portal de informações*”.

Este novo entendimento da organização, salientou a importância de sua rede de relações, dando uma ênfase especial ao processo de gerenciamento das interfaces organização-parceiros e organização-clientes de forma a garantir o bom funcionamento e sucesso das atividades da organização.

Desta forma, encerra-se a reunião com uma imagem clara do que realmente a organização faz melhor que outras organizações semelhantes ou concorrentes. Na nova percepção da equipe de trabalho, a competência central seria: “*a utilização da sua rede de relações para elaborar projetos e gerar soluções que atendam às necessidades de seus clientes.*” Assim, para a quinta reunião, ficou estabelecido o retorno à discussão dos mecanismos de coordenação utilizados nas atividades diárias da organização e o preenchimento das fichas de sumário de processo.

Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Cursos			<b>Objetivo:</b> Estabelecer novo negócio			
<b>Sub-Processo:</b> Contactar Cliente/Parceiro			<b>Responsável:</b> Diretores e Líderes de Centro			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Reunir com o cliente/parceiro	Diretores Líderes de Centro Administrativo	● ● ○	Novo negócio	Reunião		
Elaborar briefing da reunião	Diretores Líderes de Centro Comunicação Social Administrativo	● ● ○ ○	Organizar informações passadas pelo cliente	Relatório		
Elaborar proposta do projeto	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Comunicação Social Administrativo	○ ● ○ ○ ○	Apresentar documento da proposta para o cliente/parceiro	Documento escrito padrão		

- = ator envolvido
- = ator comprometido

Quadro 8.7. Sumário de processo: promover cursos / contactar cliente/parceiro.

## Sumário de Processo

Processo: Promover Cursos			Objetivo: <b>Elaborar produto que atenda às necessidades do cliente</b>			
Sub-Processo: <b>Elaborar Projeto</b>			Responsável: <b>Líderes de Centro</b>			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Convocar equipe	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Consultores Administrativo	○ ● ● ○ ○	Compor equipe de trabalho	Convite verbal, telefonema, e-mail		
Desenvolver projeto	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Consultores Comunicação Social Administrativo Assessoria de Informação Serviços Gerais	○ ● ● ● ○ ○ ● ○	Elaborar produto	Documento escrito padrão, reuniões, informação, pesquisa		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

Processo: Promover Cursos			Objetivo: Legalizar relação			
Sub-Processo: Realizar Contrato			Responsável: Diretores			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Negociar projeto	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Cliente	○ ● ● ●	Ajustar projeto	Reunião , projeto		
Negociar aspectos legais	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Cliente	● ● ○ ●	Acertar contrato e demais aspectos legais	Contrato, reunião, consultas jurídicas		
Negociar remuneração	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Cliente	● ● ○ ●	Compensação, remuneração das equipes	Contrato, dinheiro		
Negociar local	Líderes de Centro Coordenador de Projeto Administrativo Cliente	○ ● ○ ●	Garantir local para o curso	Contrato, dinheiro		
Negociar professores	Diretores Líderes de Centro Coordenador de Projeto Administrativo Cliente	○ ● ● ○ ●	Compor equipe de professores	Convite, contrato, dinheiro		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

Cristiane da Silva Santos Villela



## Sumário de Processo

Processo:			Objetivo:			
Promover Cursos			Elaborar o curso – operacionalizar o projeto			
Sub-Processo:			Responsável:			
Desenvolver Curso			Coordenador de Projeto			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Estruturar disciplinas	Diretores	<input type="radio"/>	Definir ementas, programas e plano de aula do curso	Documento escrito padrão, reunião, pesquisa		
	Líderes de Centro	<input type="radio"/>				
Preparar materiais	Coordenador de Projeto	<input checked="" type="radio"/>	Elaborar e disponibilizar os materiais utilizados no curso	Documento escrito padrão, apostilas, manuais, recursos audiovisuais, papelaria, pesquisa		
	Professores	<input checked="" type="radio"/>				
	Assessoria de Informação	<input type="radio"/>				
	Líderes de Centro	<input type="radio"/>				
	Coordenador de Projeto	<input checked="" type="radio"/>				
	Professores	<input checked="" type="radio"/>				
	Administrativo	<input checked="" type="radio"/>				
Assessoria de Informação	<input checked="" type="radio"/>					
Comunicação Social	<input checked="" type="radio"/>					
Serviços Gerais	<input type="radio"/>					
Assessorar professores	Líderes de Centro	<input type="radio"/>	Auxiliar os professores nas suas atividades	Pesquisa, informação, digitação, documentação, outros		
	Coordenador de Projeto	<input checked="" type="radio"/>				
	Assessoria de Informação	<input checked="" type="radio"/>				
	Comunicação Social	<input type="radio"/>				
	Administrativo	<input checked="" type="radio"/>				
Serviços Gerais	<input type="radio"/>					

= ator envolvido

= ator comprometido

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Cursos			<b>Objetivo:</b> Coordenar e verificar o andamento do curso/programa e atividades planejadas			
<b>Sub-Processo:</b> Executar Curso			<b>Responsável:</b> Coordenador de Projeto			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Coordenar curso	Diretores	○	Controlar e verificar o andamento do curso e suas atividades de apoio	Hierarquia, comunicação verbal, relatórios, informação, documentação, conhecimento		
	Líderes de Centro	●				
	Coordenador de Projeto	●				
	Administrativo	○				
	Serviços Gerais	○				
Cliente/Parceiro	●					
Secretariar curso	Coordenador de Projeto	○	Apoiar a realização do curso e suas atividades	Comunicação verbal, informação, comunicação escrita, relatórios, cadastros, documentação		
	Administrativo	●				
	Parceiro/Cliente	●				
	Serviços Gerais	○				
Avaliar desempenho	Diretores	●	Definir o grau de satisfação com o curso	Comunicação verbal, pesquisa, relatórios		
	Líderes de Centro	●				
	Coordenador de Projeto	●				
	Cliente/Parceiro	○				

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Consultoria/Evento			<b>Objetivo:</b> Estabelecer novo negócio			
<b>Sub-Processo:</b> Contactar Cliente			<b>Responsável:</b> Diretores e Líderes de Centro			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Reunir com o cliente/parceiro	Diretores Líderes de Centro Administrativo	● ● ○	Novo negócio	Reunião		
Elaborar briefing da reunião	Diretores Líderes de Centro Comunicação Social Administrativo	● ● ○ ○	Organizar informações passadas pelo cliente	Relatório		
Elaborar proposta do projeto	Diretores Líderes de Centro Consultores	○ ● ○	Negociar as linhas gerais do produto e compensação/remuneração	Documento escrito padrão		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

Quadro 8.12. Sumário de processo: promover consultoria/evento / contactar cliente.

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Evento			<b>Objetivo:</b> Elaborar produto que atenda às necessidades do cliente			
<b>Sub-Processo:</b> Elaborar Projeto			<b>Responsável:</b> Líderes de Centro			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Convocar equipe	Diretores	●	Compor equipe de trabalho	Convite verbal, telefonema, e-mail		
	Líderes de Centro	●				
Desenvolver projeto	Consultores	○	Elaborar produto	Documento escrito padrão, reuniões, informação, pesquisa		
	Administrativo	○				
	Diretores	○				
	Líderes de Centro	●				
	Consultores	●				
	Comunicação Social	○				
	Administrativo	○				
Assessoria de Informação	●					
Selecionar equipe/convidados	Serviços Gerais	○	Compor equipe	Convite		
	Diretores	○				
	Líderes de Centro	●				
	Consultores	○				
	Administrativo	○				
	Cliente	●				

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

Processo:			Objetivo:			
Promover Evento			Legalizar relação			
Sub-Processo:			Responsável:			
Realizar Contrato			Diretores			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Negociar projeto	Diretores Líderes de Centro	● ●	Ajustar projeto	Reunião , projeto		
Negociar aspectos legais	Diretores Líderes de Centro	● ○	Acertar contrato e demais aspectos legais	Contrato, reunião, consultas jurídicas		
Negociar remuneração	Diretores Líderes de Centro	● ○	Compensação, remuneração das equipes	Contrato, dinheiro		
Negociar local	Diretores Líderes de Centro Administrativo	○ ● ○	Garantir local para o evento	Contrato, dinheiro		
Negociar convidados	Diretores Líderes de Centro Consultores Cliente Administrativo	○ ● ○ ● ○	Garantir equipe	Contrato, dinheiro		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

Processo:			Objetivo:			
Promover Evento			Coordenar e acompanhar o andamento do evento			
Sub-Processo:			Responsável:			
Executar Evento			Líderes de Centro			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Divulgar evento	Diretores	<input type="radio"/>	Comunicar interna e externamente , divulgação	Peças publicitárias, convites, comunicação verbal, e-mail (News)		
	Líderes de Centro	<input checked="" type="radio"/>				
	Comunicação Social	<input checked="" type="radio"/>				
	Administrativo	<input type="radio"/>				
	Serviços Gerais	<input type="radio"/>				
Coordenar evento	Cliente	<input type="radio"/>	Controlar e verificar o andamento das atividades	Hierarquia, comunicação verbal, relatórios, informação, documentação, conhecimento		
	Diretores	<input type="radio"/>				
	Líderes de Centro	<input checked="" type="radio"/>				
	Consultores	<input type="radio"/>				
	Administrativo	<input type="radio"/>				
Assessorar Convidados	Serviços Gerais	<input type="radio"/>	Apoiar a s atividades do convidado no evento	Comunicação verbal, informação, comunicação escrita, cadastros, documentação		
	Cliente	<input checked="" type="radio"/>				
	Diretores	<input type="radio"/>				
	Líderes de Centro	<input checked="" type="radio"/>				
	Consultores	<input type="radio"/>				
	Assessoria de Informação	<input checked="" type="radio"/>				
	Comunicação Social	<input type="radio"/>				

= ator envolvido

= ator comprometido

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Consultoria			<b>Objetivo:</b> Elaborar produto que atenda às necessidades do cliente			
<b>Sub-Processo:</b> Elaborar Projeto			<b>Responsável:</b> Líderes de Centro			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Convocar equipe	Diretores	●	Compor equipe de trabalho	Convite verbal, telefonema, e-mail		
	Líderes de Centro	●				
	Consultores	○				
	Administrativo	○				
Desenvolver projeto	Diretores	○	Elaborar produto	Documento escrito padrão, reuniões, informação, pesquisa		
	Líderes de Centro	●				
	Coordenador de Projeto	●				
	Consultores	●				
	Comunicação Social	○				
	Administrativo	○				
	Assessoria de Informação	●				
Serviços Gerais	○					

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Consultoria			<b>Objetivo:</b> Legalizar relação			
<b>Sub-Processo:</b> Realizar Contrato			<b>Responsável:</b> Diretores			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Negociar projeto	Diretores Líderes de Centro Cliente	○ ● ●	Ajustar projeto	Reunião , projeto		
Negociar aspectos legais	Diretores Líderes de Centro Cliente	● ○ ●	Acertar contrato e demais aspectos legais	Contrato, reunião, consultas jurídicas		
Negociar remuneração	Diretores Líderes de Centro Cliente	● ○ ●	Compensação, remuneração das equipes	Contrato, dinheiro		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

## Sumário de Processo

<b>Processo:</b> Promover Consultoria			<b>Objetivo:</b> Realizar o serviço contratado pelo cliente			
<b>Sub-Processo:</b> Executar Consultoria			<b>Responsável:</b> Líderes de Centro e Consultores			
Atividades	Atores		Objetivos	Artefatos	Dependências	Coordenação
Apresentar projeto	Diretores Líderes de Centro Consultores	○ ● ●	Apresentar o serviço	Reunião, comunicação verbal, projeto		
Coordenar implantação	Diretores Líderes de Centro Consultores Administrativo Serviços Gerais Cliente	○ ● ● ○ ○ ●	Controlar e verificar o andamento das atividades	Hierarquia, comunicação verbal, relatórios, informação, documentação, treinamento, educação		
Acompanhar resultados	Diretores Líderes de Centro Consultores Cliente	○ ● ● ●	Definir o grau de satisfação com o serviço	Comunicação verbal, pesquisa , relatórios		

○ = ator envolvido

● = ator comprometido

---

Esta foi a única reunião que contou com a presença todos integrantes participantes da equipe de trabalho e, também foi, a reunião onde a equipe apresentou-se menos ansiosa. Apesar da necessidade de recapitulação do trabalho que já havia sido realizado, a equipe não demonstrou sinais de preocupação com prazos, falta de tempo ou extensão e necessidade do trabalho.

Todos os presentes mostraram-se motivados com o trabalho, havendo um clima de tranquilidade propício à produtividade. Creditei a mudança da equipe e do ritmo de trabalho à presença do diretor, pois foi a única alteração ocorrida entre esta e as demais reuniões.

Sobre esta reunião, resta-me apenas comentar sobre a elaboração das fichas de sumário de processo. Estas fichas de sumário são uma adaptação à realidade organizacional de um modelo de sumário apresentado por Almeida (1993) e da lista de atividades já organizada. Necessitei acrescentar uma coluna com marcadores ao lado dos atores, para identificar quais eram os atores comprometidos com o andamento do processo e quais os atores apenas envolvidos no processo em caso de necessidade. Esta adaptação foi necessária devido à falta de política de Recursos Humanos da organização, já comentada anteriormente. Acrescentei, ainda, um cabeçalho de identificação e caracterização do processo e sub-processo.

A quinta reunião iniciou-se com a recapitulação das fichas de sumário e mapas de processos para a realização da análise de dependências dos processos. Novamente, um dos diretores tornou-se ausente por motivos de viagem.

Novos questionamentos surgiram a respeito da análise a ser realizada. A equipe continuava questionando a elaboração do modelo, por não ter participado da sua construção. Porém, a equipe mostrou-se preocupada com a idéia de abandonar a parte do mapa agrupada sob o processo “*atender cliente interno/externo*” (ver Figura 8.13) durante esta análise. Este processo seria deixado de lado neste momento, por representar processos e atividades que aconteciam como apoio aos processos principais da organização. O foco do trabalho seria nos processos e atividades responsáveis pela realização do serviço contratado pelo cliente.

A forma encontrada para entrar em acordo quanto a decisão de abandonar parte do mapa, foi a sugestão da sua união ao macroprocesso “*realizar projeto*” através de uma linha tracejada (ver Figura 8.14), de forma a não “*diminuir a sua importância*” ou “*esquecer da sua existência*”.

Ao final da reunião alguns integrantes da equipe procuraram expor à pesquisadora sua preocupação com a demora em iniciar-se as etapas de reestruturação, explicando que muitos dos questionamentos realizados e análises propostas à equipe não eram vitais à organização, enquanto a escolha de um novo modelo de estrutura era, pois resolveria muitos dos problema de sobrecarga, sobreposição de atividades e prioridades dos períodos de grande quantidade de trabalho que seriam enfrentados em breve pela organização.

Assim, foi pedido à pesquisadora não realizar a análise da coordenação do trabalho mas, sim, passar às fases do design estratégico da organização o mais rapidamente possível.

A pesquisadora consentiu, desde que a análise da coordenação das atividades e processos da organização fosse realizada juntamente com a análise da coordenação da nova estrutura. Houve concordância por parte da equipe, quanto à proposta da pesquisadora.

**Figura 8.21. Mapa do macroprocesso, processos e atividades de apoio e gerenciais da organização.**

## 2.13.6.1.

COMENTÁRIOS DA  
QUINTA REUNIÃO

O clima de ansiedade voltou a reinar entre os participantes da equipe de trabalho. Desta vez, os questionamentos sobre a validade dos mapas tornaram-se mais abertos, com comentários do tipo: “*não conseguir ver o trabalho fluindo da forma como representado no mapa*” ou “*para a afirmação fazer sentido o mapa teria de estar representado em três dimensões*”.

Frente aos comentários e críticas, novamente sugeri à equipe que utilizassem as ferramentas de análise apresentadas para a construção de um mapa de processos segundo a interpretação da equipe. A idéia dividiu a equipe, porém, novamente, foi deixada de lado devido ao tempo necessário à nova discussão de elaboração do mapa. Todos, novamente, concordaram em continuar a análise do trabalho da organização com o mapa que já vinha sendo utilizado.

Quando recebi o pedido da equipe para abandonarmos a etapa de análise da coordenação e passarmos às etapas do design estratégico da organização, tive certeza do que estava acontecendo, era a reação de “*recusar-se a brincar com os modelos*” descrita na literatura (Geus, 1999). A percepção deste problema é que levou-me a concordar em deixar de lado o trabalho que estava sendo realizado. Eu teria uma nova chance de aplicar a metodologia e utilizar as técnicas e ferramentas durante as atividades de elaboração do design estratégico da organização. Desta vez, eu deixaria a construção dos mapas aos cuidados da equipe, intervindo apenas quando solicitada, deixando o trabalho correr livremente.

## 2.14. FASE DE AÇÃO

## 2.14.1. A SEXTA REUNIÃO

Esta reunião iniciou-se com apresentação e discussão de um texto contendo os dez passos do design estratégico (ver Anexo 8). Estes passos serviriam de roteiro para a realização do trabalho da equipe.

Rapidamente a equipe realizou o primeiro passo, a geração dos critérios de design estratégico, afirmando que: “*o design organizacional deve...*”

- ✓ ... *direcionar a organização para a necessidade de mercado;*
- ✓ ... *reduzir o tempo de resposta ao cliente;*
- ✓ ... *aumentar o faturamento;*
- ✓ ... *reduzir custos da estrutura;*
- ✓ ... *criar, desenvolver e vender produtos diferenciados;*
- ✓ ... *atrair e manter colaboradores competentes, motivados e comprometidos.”*

Na seqüência iniciaram-se as fases de geração e avaliação de alternativas de agrupamento, onde a equipe deveria criar e refinar um grande número de alternativas de agrupamento dos processos da organização de acordo com os critérios de design selecionados.

As alternativas, propostas e desenhos partiam sempre da competência central da organização. Por sugestão da pesquisadora, a equipe decidiu utilizar as informações dos pontos fracos da organização e as questões estratégicas registradas no Plano Estratégico, como critérios a serem considerados nas propostas de design.

No momento que a equipe passou a utilizar as informações do Plano Estratégico, novamente surgiram os questionamentos sobre a competência central da organização. Esta discussão sobre a competência tomou a maior parte da reunião, levando a pesquisadora a sugerir um roteiro de trabalho baseado em ferramentas de análise propostas por Hammel e Prahalad (1995) em seu livro “*Competindo pelo Futuro*”. A equipe achou interessante, pois ajudaria a focar os esforços e trabalho, porém deixou clara sua preocupação com o tempo que esta discussão estava levando e com a continuidade do trabalho. Encerrou-se a reunião com a cobrança de que um novo modelo de estrutura deveria ser estabelecido o mais rápido possível.

#### 2.14.1.1. COMENTÁRIOS DA SEXTA REUNIÃO

---

Esta reunião teve o mesmo clima de ansiedade das precedentes, o fato de iniciarmos o design estratégico não tornou a equipe motivada ou tranqüila, mas sim afoita pelo final do trabalho. Nesta reunião, destaca-se a ausência de dois integrantes da equipe.

A idéia desta parte do trabalho era fazer com que a equipe apresentasse alternativas que não representassem variações do design já existente. Por isto as minhas sugestões e recomendações sobre a utilização das informações do Plano Estratégico.

Eu realmente não contava com o ressurgimento das questões envolvendo a competência central da organização, porém pude perceber que sempre o mesmo integrante da equipe era o responsável pelos questionamentos, tanto neste momento quanto durante as discussões dos mapas de processo. Terminei por classificar o seu comportamento como uma “*paralisia por análise*”, tornando a discussão um fim em si mesma.

#### 2.14.1.2. RESOLVENDO ALGUNS PROBLEMAS E DIAGNOSTICANDO OUTROS

---

No intervalo de uma semana, decorrido entre as reuniões, fui chamada para conversar com um dos integrantes da equipe de trabalho. Este apresentou seu pedido para afastar-se dos trabalhos da equipe, por achar sua participação e contribuição nas discussões limitados devido dificuldades em entender a terminologia e a metodologia utilizadas nas reuniões.

Prontifiquei-me a conversar sobre o assunto e ajudar no esclarecimento das suas dúvidas. Expliquei que a sua dificuldade era normal dada novidade da terminologia e o contraste entre informações levantadas e modelo mental de organização que a equipe possuía.

Este contraste era necessário e benéfico à organização, pois questionava as escolhas estratégicas o que interferia na consecução dos objetivos organizacionais. O resultado do confronto destas informações esclareceria a situação, possibilitando novas opções para a organização e gerando aprendizado organizacional.

Achei muito positiva sua iniciativa e postura, agradei a franqueza em expor suas dificuldades. Desta forma, entramos em acordo sobre a realização de esclarecimentos sempre que fosse necessário, possibilitando a continuidade da sua participação nas reuniões da equipe de trabalho.

Claramente o grau de ansiedade da equipe crescia, sendo neste momento atribuído à “*paralisia por análise*” e à reação de “*caixa preta*”, porém o que mais preocupava-me, no momento, era o “*recusar-se a brincar com os modelos*”.

#### 2.14.2. A SÉTIMA REUNIÃO

---

A sétima reunião iniciou-se com a presença de somente dois integrantes da equipe de trabalho, sendo a ausência dos demais justificada por motivos de trabalho e negociação de projetos fora da organização.

O material para o trabalho de definição da competência central da organização foi entregue e explicado à equipe (ver Anexo 8), que devolveu o material. A rejeição ao material foi justificada pela alegação de que todos os tópicos apresentados e questionados no roteiro haviam sido discutidos exaustivamente durante o processo de Planejamento Estratégico da organização, dispensando sua realização durante esta reunião.

O roteiro foi, então, abandonado e a equipe retomou os critérios de design gerados anteriormente. Desta forma, passou-se à discussão da necessidade de geração de alternativas de design inovadoras e diversificadas para a organização. Na seqüência, apresentou-se um exemplo de modelo de estrutura pela pesquisadora (ver Figura 8.15), como forma de ilustração e incentivo às críticas da equipe, para início do processo de geração de alternativas.

Neste ponto da reunião, um dos integrantes da equipe afirmou não entender o por quê da geração de alternativas de design para a organização, uma vez que já haviam decidido qual modelo seria implantado.

A pedidos da pesquisadora, a equipe apresentou o seu modelo (ver Figura 8.16). O qual rapidamente foi explicado por um integrante da equipe que afirmou tê-lo desenvolvido a partir do material teórico entregue nas reuniões e utilizando as técnicas e ferramentas apresentadas durante as reuniões.

A equipe comentou ter iniciado o desenvolvimento do modelo a partir da quinta reunião, quando a pesquisadora sugeriu a construção de um novo mapa pela equipe. Este mapa foi discutido e considerado pelos presentes como adequado à realidade e necessidades da organização.

A equipe justificou não ter apresentado o modelo nas reuniões anteriores, por não desejar comprometer os resultados da aplicação da metodologia deste trabalho, uma vez que desejavam ver os resultados de uma percepção muito diferente da mesma organização. Outros argumentos apresentados foram: a escassez de tempo para a

continuidade das reuniões e a urgência da adoção de um novo modelo de estruturação, dada a proximidade de um período de grande quantidade de trabalho na organização.

Foram apresentados, ainda, um quadro intitulado “Líderes no Processo Principal” (ver Quadro 8.19) e o “Plano de Ações para Especializações”, esquematizado de forma genérica para um curso de especialização padrão (ver Figura 8.17).



**Figura 8.23. Mapa da nova estrutura organizacional elaborado pela equipe de trabalho.**

**Quadro 8.19. Líderes no processo principal.**



Deve-se ressaltar o fato de que o responsável pela elaboração do quadro contendo os líderes do processo principal, afirmou que a sua elaboração baseou-se nas fichas de sumário de processo apresentadas e discutidas nas reuniões da equipe.

Assim, a fase de ação do trabalho foi encerrada, dando espaço para a discussão e avaliação dos resultados do trabalho desenvolvido e apresentado durante as reuniões relatadas neste estudo.

#### 2.14.2.1. COMENTÁRIOS DA SÉTIMA REUNIÃO

Esta reunião iniciou-se com apenas dois integrantes da equipe de trabalho e um clima muito diferente das reuniões anteriores. Encontrei uma equipe silenciosa, séria e desfalcada. Rapidamente associei a falta do resto da equipe ao telefonema recebido durante a semana, onde um dos integrantes pedia para afastar-se dos trabalhos da equipe. Perguntei aos presentes a respeito dos demais integrantes.

A equipe, visivelmente constrangida, apresentou desculpas, explicando que estavam ocupados com assuntos de trabalho e que, infelizmente, não participariam da reunião. Aceitei as desculpas e sugeri o adiamento da reunião, que foi afastado pelos presentes com a afirmação: *“Não se preocupe nós informaremos o que ocorreu na reunião. Eles ficarão a par da situação.”*

O material preparado para a reunião foi, então, entregue e comecei a explicá-lo, porém o telefonema e as palavras da equipe continuavam a incomodar-me. Algo definitivamente não ia bem, porém naquele momento, não conseguia entender o que era. Enquanto falava à equipe, comecei a associar o clima da reunião com o de um *“velório”*.

Ao término das explicações, a equipe devolveu o material, afirmando que todas as questões já haviam sido suficientemente discutidas durante a realização do Planejamento Estratégico da organização. Por não ter participado das reuniões de Planejamento, questioneei a profundidade e abrangência do debate, pois sempre que a

competência central da organização surgia nas reuniões, imediatamente gerava-se uma polêmica. A equipe dispôs-se a conversar a respeito deste assunto fora do horário da reunião, sugerindo retornarmos aos passos do design estratégico, demonstrando mostrando alguma ansiedade em relação ao término desta reunião.

Neste ponto da reunião, passei a ter certeza de que era um “*velório*” e que eu era a “*viúva*”. Percebi que esta seria a nossa última reunião, o que tornou-me, também, ansiosa pelo término desta. Por mais que tentasse concentrar-me no que estava fazendo ou dizendo, meus pensamentos estavam completamente voltados para o julgamento interno de “*onde, exatamente, eu havia errado?*”

Ao término da explicação das alternativas de desing, um dos exemplos apresentados chamou a atenção de um integrante da equipe. Este modelo (ver Figura 8.15), era o que colocava a organização como um “*portal de informações*”, inspirado em um modelo apresentado por Crownston (1991) para a estruturação lógica de um sistema de banco de dados de uma organização utilizando a Teoria da Coordenação.

O integrante da equipe começou a fazer perguntas sobre o funcionamento do modelo. Seu interesse deu-me alguma esperança de “*salvação*”, bastava manter o foco da atenção no resultado do trabalho e não para o método, técnica e ferramenta que seriam utilizados para chegar lá.

Neste momento, fui interrompida pelo outro integrante da equipe, que pediu a palavra e afirmou não entender o que estava acontecendo e o por quê de estarem gerando alternativas de design para a organização.

Procurei manter o controle da situação, respondendo com todos os argumentos teóricos, técnicos e racionais, a respeito da importância da diversidade de opiniões na etapa que seria realizada. O integrante da equipe concordou com o que foi exposto, porém afirmou que a organização já havia decidido o modelo que seria implantado na prática.

Esta decisão havia sido tomada durante a semana, em uma reunião entre diretores e líderes de centro, que encontravam-se extremamente pressionados pelos fatores tempo e proximidade de um período de grande quantidade de projetos em elaboração e execução na organização.

Novamente, o telefonema que havia recebido durante a semana voltou à minha mente. Só que desta vez, entendi onde havia errado. Por só estar presente na organização nos dias de reunião, eu não havia acompanhado a rotina da equipe para poder perceber e interferir corretamente em problemas relacionados a ansiedade, controle e poder.

Agora entendia o telefonema que havia recebido e via quão errado havia interpretado os sinais e sintomas da equipe. Na verdade, o integrante da equipe queria conversar a respeito da reunião de decisão da estrutura e o seu desejo era de não participar desta última reunião. Percebi ter desperdiçado uma oportunidade de calar e escutar o verdadeiro motivo da ansiedade da pessoa que conversara comigo ao telefone. Comecei a tornar-me impaciente e irritada com a duração daquela reunião.

Pedi à equipe que apresentasse o modelo elaborado, o que foi realizado rapidamente, junto com todo o material impresso, histórico e justificativas de quando a equipe havia começado a trabalhar naquele modelo.

Escutei à tudo, ficando profundamente irritada com os meus erros de percepção do comportamento da equipe. Cheguei à conclusão de que na terceira reunião, quando foram apresentados os mapas da organização, a equipe havia realmente rejeitado os mapas e modelos porém, por estar interessada na utilização das técnicas e ferramentas, omiti o fato. Como a equipe estava interessada em aprender para realizar o seu trabalho, permitiu a continuidade das reuniões, onde esclareciam as suas dúvidas sobre quais seriam as etapas seguintes e como deveriam proceder. Assim, a *“reação de caixa preta”* realmente ocorreu, dando origem a uma equipe de trabalho paralela, que terminou estabelecendo uma linha divisória entre *“o nosso modelo”* e o *“seu modelo”*.

Resolvi analisar o modelo apresentado pela equipe e sugeri realizarmos uma análise de impacto e possíveis pontos fracos, de forma a criar um debate sobre quais pontos mereciam atenção durante a implantação e onde poderiam melhorar a estrutura.

Esta discussão tornou-se acalorada e durou pouco, pois a equipe considerava as críticas apresentadas como sugestões para um *“modelo ideal e utópico”* enquanto o que estava apresentado era o *“possível de implantação”* e *“real”*.

Deixou-me preocupada o fato da equipe parecer acreditar que a nova estrutura aconteceria instantaneamente, bastando apresentá-la aos demais integrantes da

organização na reunião marcada para a semana seguinte. Argumentei que mudar estrutura e processos levaria tempo, exigindo mudanças de hábitos, comportamentos e rotinas aos quais as pessoas tendem a relutar em abandonar. Com isto, diversas alterações seriam realizadas no modelo que estava sendo apresentado a medida que fosse implementado na prática.

A equipe agradeceu as minhas observações e, assim, passamos à discussão da fase de avaliação característica do encerramento das atividades do trabalho.

## 2.15. FASE DE AVALIAÇÃO

Uma vez que a equipe considerou encerrada as suas atividades, passou-se à fase de avaliação, destinada a resgatar o conhecimento produzido no decorrer deste trabalho. Desta forma, a pesquisadora questionou sobre quais foram as contribuições que a realização do presente estudo trouxe à equipe e à organização.

A equipe achou válida a realização do trabalho, por ter levado a uma nova percepção da organização, deixando claro quais eram os seus verdadeiros problemas e quais eram os seus pontos fortes e fracos. Foi considerado, ainda, que a dificuldade na definição da competência central teria sido decorrente do período de mudança estrutural e estratégica vivido. O que na opinião do grupo não representava um problema da organização, mas um problema de percepção de alguns elementos da organização mais resistentes à mudança.

Desta forma, percebeu-se que haviam modelos mentais muito diferentes servindo de quadro de referência para a negociação e desenvolvimento dos projetos de cada centro. Porém, a equipe afirmou que esta percepção foi ajustada durante a realização do Planejamento Estratégico da organização, tornando as *“voisas claras para os líderes e diretores”*.

Quanto ao exercício de mapeamento, foi considerado interessante porém confuso e demorado, uma vez que não haviam participado do processo de raciocínio que originou o mapa apresentado pela pesquisadora. Consideraram que a percepção e utilização da hierarquia de decomposição e especialização de processos e atividades

ajudava a ganhar velocidade nas análises, porém deixava de fora grande parte das características inerentes à realização de cada tipo de projeto, considerando *“tudo que a organização fazia como sendo igual”*.

A respeito da seleção e utilização do conjunto de técnicas e ferramentas apresentado pela pesquisadora, eles consideraram adequados e de fácil aplicação, tanto que utilizaram-no durante a elaboração *“do nosso modelo de estrutura”*.

Comentou-se o fato dos questionamentos e discussões levarem a conclusões interessantes, porém *“eram muito demoradas e pouco elucidativas”*. O que foi atribuído à *“inexperiência e temperamento da pesquisadora”*, por *“não tomar a palavra e redirecionar a reunião”*.

Outra crítica foi relacionada a demora entre a realização de cada reunião, sendo responsável pela quebra do ritmo do trabalho, obrigando a realização de uma *“repescagem”* de informações a cada nova reunião. Esta demora foi atribuída à problemas de ajuste de agenda entre equipe e pesquisadora.

De forma geral, a equipe considerou válida a aplicação da metodologia, técnicas e ferramentas, pois elas realmente possibilitaram o aprendizado organizacional, através do exercício de diferentes raciocínios sobre a organização levando à sua reestruturação.

## 9. Conclusões

Esta parte do trabalho é dedicada às conclusões, percepções, observações e recomendações deste trabalho por parte da pesquisadora, o que será realizado de forma muito particular e pessoal, sendo assim, redigido em primeira pessoa. As conclusões, percepções, observações e recomendações deste trabalho por parte da equipe de trabalho foram apresentadas na fase de avaliação do capítulo referente ao estudo de caso.

Quanto às recomendações, deve-se ressaltar que serão apresentadas em dois momentos. O primeiro momento, refere-se à realização de trabalhos futuros e de estudos complementares a este, por meio de novos testes do conjunto de técnicas e ferramentas de mapeamento de processos e reestruturação organizacional. O segundo momento,

refere-se à realização de novos estudos ou trabalhos complementares por parte da organização estudada. Posto isto, apresento as minhas conclusões.

Realizar este trabalho assemelhou-se a um passeio em uma montanha-russa, cheio de altos e baixos, com momentos de euforia pelas descobertas e conquistas, e de pânico e pavor quando as coisas não tomavam o rumo desejado ou descrito na teoria.

Passei quatro anos redigindo este trabalho, que mudou diversas vezes de rumo nas curvas desta montanha, porém, como esta, manteve o seu tema e a certeza que o passeio tinha um tempo certo para acabar.

Este tema foi decidido em conversas com o orientador, onde decidi trabalhar com ferramentas para mapeamento de processos aplicadas às organizações prestadoras de serviços. Ao tomar esta decisão, ele sabiamente perguntou: “*Você está preparada e consciente do que vem a seguir? Então... mãos à obra!*”. Assim, entreguei o meu projeto, que serviu de ingresso para a jornada que vinha a seguir e, com muita satisfação, embarquei no meu carrinho.

A realização das disciplinas, a elaboração do projeto e a pesquisa bibliográfica assemelharam-se ao início do passeio. Uma longa subida percorrida em baixa velocidade e cheia de expectativas, onde as disciplinas, grupos de estudo, livrarias, bibliotecas e internet forneciam informações sobre aquele emaranhado que estava à minha frente. A beleza do visual de todas aquelas informações distraía a atenção, de forma a não me importar com os gritos dos outros colegas que já estavam realizando o percurso.

Teoria pronta, técnicas e ferramentas selecionadas, equipe de trabalho organizada, bastava compartilhar e aplicar todo aquele conhecimento adquirido entre dezenas de referências bibliográficas. Foi então que tive a minha primeira queda, a primeira de seis. Exatamente uma para cada reunião pois, a sétima representou um looping completo.

Apenas um dos meus gurus bibliográficos havia comentado o que ocorreu na sétima reunião. Arie de Geus entre os relatos dos seus sucessos e insucessos na Shell, esclareceu exatamente o que estava acontecendo. Apesar da boa companhia, a sensação ao final da sétima reunião foi de desapontamento.

Eu continuava sentada no meu carrinho, perguntando: “*como o passeio tinha acabado, se eu nem tinha apresentado o que havia de melhor no meu trabalho?*”

Relutante, sai caminhando e terminei encontrando uma amiga que perguntou-me: “*você atingiu o objetivo geral do seu trabalho? Você cumpriu os seus objetivos específicos?*” Minha resposta foi positiva, mas acontece que não havia sido da forma como eu queria. Eu tinha imaginado fazer muito mais.

Ela questionou se o problema que eu estava estudando era meu ou da organização? Claro que da organização. Mas, se a organização chegou onde queria, ficou satisfeita com as técnicas e ferramentas apresentadas, por que eu não deveria estar também? Qual era, então, o meu problema?

Ao redigir o estudo de caso, descobri o que havia de errado comigo. Na verdade, eu estava ignorando uma das minhas próprias escolhas... minha metodologia. A Pesquisa-Ação.

Acostumada a utilizar outras metodologias de pesquisa, onde eu dominava e comandava a situação, tinha sido vítima da aplicação da Pesquisa-Ação. Voltei ao capítulo dois deste trabalho e... estava lá. Os atores da situação em estudo, interativamente com a pesquisadora, elucidaram a realidade em que estavam inseridos, identificaram problemas, buscaram e experimentaram soluções em situação real e chegaram à resposta que estavam procurando.

Eram eles que tinham que chegar à solução do problema, não eu aplicar tudo que tinha preparado para o trabalho. Eu tinha que estar preparada para todas as eventualidades, mas isto não queria dizer que: tudo seria aplicado! Afinal, aplicar todo o conteúdo teórico deste trabalho na organização seria, como, matar o paciente já curado por excesso de vitaminas.

Percebendo isto, fiquei satisfeita por ter seguido as recomendações de outros dos meus gurus bibliográficos. Eu havia seguido as recomendações de Nadler e Tushman (1997) para lidar com a ansiedade do grupo – o que deu certo – mas, não tinha aprendido a lidar com a minha ansiedade de pesquisadora.

Desta forma, fiquei contente por não ter: utilizado toda a análise da Teoria da Coordenação, realizado todos os passos do design estratégico e modelado e simulado os

processos da organização através das ferramentas de simulação iThink® e Stella® (1997).

Vou ter que aguardar outro caso para utilizar o iThink® e poder comparar as minhas opiniões, sobre o software e seus resultados, com as das equipes de pesquisadores e consultores de Peter Senge (1995) e Arie de Geus (1999).

É, o show de fogos de artifício que eu tinha planejado para o final ficou para a próxima. Não fico triste com isto pois, como o próprio Senge (1997:371) afirmou:

“(...) A pesquisa sobre simulações gerenciais mostra que, de modo geral, elas têm maior valor de entretenimento do que de ensino. Uma das razões parece ser que muitas simulações não oferecem insights profundos de estruturas sistêmicas que causam problemas organizacionais. Outra razão é que elas não promovem o desenvolvimento de novas habilidades de aprendizagem. Além disso, não existe qualquer correlação entre os experimentos no laboratório de aprendizagem e os experimentos na vida real.”

Fico satisfeita por ter conseguido os resultados apresentados, pelo aprendizado que a organização teve e por não ter interferido no rumo das discussões da equipe e nem ter tomado a palavra para redirecionar as reuniões. Se o tivesse feito, o resultado teria sido outro e não teria permitido à equipe o processo de inovação.

Sim, a equipe experimentou a inovação. Segundo Wheathley (1996), a inovação é promovida por informações reunidas a partir de novas conexões, por intuições obtidas pelas incursões em outras disciplinas ou em outros lugares, por redes ativas e cooperativas, por fronteiras abertas e fluidas. Para ela, a inovação advém de círculos de troca em processo, nos quais as informações não são apenas acumuladas ou armazenadas, mas criadas. O conhecimento é gerado novamente a partir de conexões que antes não existiam. Quando essas informações se auto-organizam, surgem as inovações, a progênie de ambientes ricos em informações, ambientes ambíguos.

Então, é com grande satisfação e alívio, que olho para trás e lembro do meu passeio na montanha-russa. E assim, passo para os meus conselhos, ou melhor, às minhas recomendações. Pois, segundo o dito popular: “*se conselho fosse bom... a gente vendia!*”

## 2.16. RECOMENDAÇÕES E OBSERVAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As recomendações que tenho a fazer para quem for realizar um estudo sobre reestruturação de organizações ou sobre processos organizacionais são as seguintes:

- Corra! Corra, pois a cada dia que passar vai aparecer mais material sobre o assunto. Ao entrar numa livraria ou biblioteca vai encontrar um livro novo, ou uma dissertação, ou uma tese recém-defendida sobre o assunto. A bibliografia sobre processos está se tornando vasta, porém em muitos casos, de qualidade duvidosa.
- Paciência! Muita paciência, para ler a bibliografia da área. Ela não representa uma das literaturas mais leves e agradáveis da área organizacional.
- Cautela! Cautela, ao buscar informações na internet. Existem milhares de sites com informações sobre o assunto e nem todos representam referências confiáveis. Procure por sites ligados à projetos de universidades renomadas ou consultores com credibilidade no mercado e meio acadêmico. No meu caso, confiei nas informações dos trabalhos divulgados no site do Center for Coordination Science do Massachusetts Institute of Technology (CCS/MIT). É deles a parte sobre Teoria da Coordenação apresentada neste trabalho. Visite o site no seguinte endereço: <http://ccs.mit.edu>

Acredito que uma análise de processos que utilizando a Teoria da Coordenação renderia um estudo muito interessante para o pesquisador e rico em informações úteis à organização em estudo. Ela merece uma aplicação no Brasil, já que nos Estados Unidos está sendo bem utilizada e aproveitada.

Desta forma, o presente trabalho pode ser continuado através do mapeamento da coordenação e das relações dos atores envolvidos nos processos, bem como das relações de poder organizacional formal e informal.

Para tal mapeamento seria necessário trabalhar com o comprometimento de decisores da organização para cada processo a ser estudado. Este comprometimento permitiria verificar a influência da estrutura processual e da comunicação na realização

de estratégias e na tomada de decisão, além de tentar confirmar uma relação com a capacidade de adaptação organizacional.

Outras variáveis que resultariam em bons temas a serem estudados são: a influência da cultura organizacional sobre os processos e a sua coordenação, as características da liderança nas organizações processuais e a utilização dos mecanismos de coordenação e, a relação entre poder e aprendizado organizacional.

Quanto às ferramentas computacionais utilizadas, testei várias que também eram muito boas, porém procurei selecionar as mais flexíveis, amigáveis e de fácil utilização. Todas elas são softwares que rodam muito bem em qualquer computador e são facilmente encontráveis na rede. Você pode ver e testar várias delas de graça, como eu fiz, basta visitar o site da empresa e fazer um download. Além do mais, elas ajudam bastante na hora de fazer as representações e análises, sendo fácil e rápido alterar os mapas e diagramas quando necessário. Recomendo a utilização das ferramentas em outros estudos similares.

Sobre o uso da Pesquisa-Ação na prática, recomendo nunca tentar controlar a equipe, suas iniciativas e os resultados. Sempre lembrar que interventor, quer dizer que pode-se participar das decisões, sugerir procedimentos e recomendar ações ao grupo durante o andamento do trabalho, para que os objetivos sejam atingidos. Ser interventor não dá direito a comandar e controlar as reuniões, cortando discussões ou tomando a palavra do grupo. Esta é a função do líder da equipe de trabalho, não do pesquisador-interventor.

Faço uma observação para todos que desejarem desempenhar o papel de pesquisador-interventor nas organizações. É extremamente difícil conseguir comprometimento e resultados da equipe de trabalho sem a utilização da estrutura de poder formal da organização. Desta forma, resta ao pesquisador, contar com um líder forte e que disponha de poder formal para levar adiante as mudanças resultantes dos esforços e trabalhos da equipe.

Outra observação importante sobre a aplicação da Pesquisa-Ação, é que a iniciativa deve partir do grupo e não apenas de pessoas que ocupam posições de topo do poder da organização. No meu caso, o contato inicial surgiu por parte da diretoria e depois é que conversei com os líderes de centro que concordaram com a necessidade da intervenção.

O que percebi mais tarde, era que o contrato de compromisso entre organização-pesquisadora, possuía um elo principal que faltou em quase todas as reuniões. Justamente a ausência deste elo é que confirmou a sua importância. A participação de um dos diretores em apenas uma das reuniões, teve um peso significativo no andamento do trabalho, no clima da reunião e nos bons resultados obtidos nos trabalhos naquele momento. Portanto, se existir uma pessoa que tenha esta importância no andamento do trabalho, deve-se tentar realizar as reuniões com a sua participação, pois a sua iniciativa e participação é que catalisam os esforços do grupo.

Recomendo, ainda que o pesquisador-interventor por ser objeto transacional das metodologias, deve estar presente na organização o maior tempo possível. Este acompanhamento e a presença física do pesquisador são necessários ao entendimento das reações das pessoas, além do diagnóstico e correta intervenção no caso de problemas relacionados com a metodologia, técnica ou ferramenta em utilização.

Outra recomendação aos pesquisadores, é nunca deixar a equipe delegar à você responsabilidades e tarefas que ela deve realizar. Por mais insistentes que sejam os pedidos ou justas as suas causas e nobres as intenções. O resultado nunca será o desejado pelo grupo e pelo pesquisador. Se o grupo não tiver tempo para realizar todas as etapas propostas e o necessário comprometimento com o andamento e resultado do trabalho, este tipo de intervenção em processos não deve ser iniciado.

Caso venha a iniciar a intervenção e o grupo mude de comportamento, provavelmente também terá o “*prazer*” de confirmar na prática, como eu, que os problemas citados em cada metodologia são tão comuns e frequentes como afirmado pelos autores.

Dentre os problemas apresentados nas bibliografias da área encontrei todos os listados pelos autores. Desta forma, cerque-se de cuidados e tenha absoluta certeza de seguir todas as sugestões e recomendações citadas pelos autores. Por menor que seja o deslize, ele sempre irá comprometer o trabalho e o resultado do processo.

Para a organização, recomendo repetir o processo de reestruturação, mas desta vez procurando redistribuir as atribuições dos atores. Se analisar os meus sumários de processo e o quadro dos líderes no processo principal da equipe de trabalho, perceberá que os diretores e líderes estão comprometidos ou envolvidos em quase todos os processos e atividades da organização. Particularmente, acho que o envolvimento bom e

necessário, porém o comprometimento ou envolvimento direto em tudo, não é saudável. Ele pode ser a causa da falta de foco estratégico da organização, pois se os diretores e líderes estão trabalhando a maior parte do tempo na operação, quase não lhes sobra tempo para analisar e repensar a parte estratégica do negócio.

Este excesso de comprometimento pode, também, parecer uma tentativa de “centralizar” as decisões, já que não existe definição de atribuições e política de R.H. na organização. Estes problemas e a centralização terminam por sobrecarregar determinados indivíduos, fazendo com que o trabalho da organização sofra uma queda de ritmo. Neste caso, por mais que a pessoa trabalhe, sempre haverá trabalho esperando ou atrasado, gerando um alto nível de stress na equipe, principalmente nos líderes/gerentes de área.

Acho que organização deve estabelecer uma política de R.H como uma das suas prioridades pois, se a sua rede de relações e volume de projetos crescerem, ocorrerão problemas sérios de coordenação e conflito de atribuições, visto que não existem critérios de prioridade entre os projetos que estão em andamento e as relações entre os atores são bastante informais. Da maneira como está, continuará valendo na hora de escolher um projeto prioritário a capacidade de argumentação e negociação do ator interessado perante a equipe .

Quanto à nova estrutura de processos, ao menos no papel, ela continua com a visão centrada em produtos. Outro problema que continuou presente, foi a visão de marketing voltada para dentro da organização, transparecendo uma mentalidade de “empurrar a produção dos produtos” e não de “puxar” a sua produção.

Acho que a organização deveria realizar mais estudos sobre os seus novos processos críticos: a prospeção de cliente, a análise de mercados, o desenvolvimento de projetos e o gerenciamento da rede de relações. Com as informações apropriadas a respeito destes processos, a organização trabalhará de forma mais eficaz e eficiente.

Estas seriam as recomendações da autora no momento. Assim, encerro este trabalho com uma última recomendação para quem vai fazer um trabalho deste tipo: torne-o uma diversão e não uma obrigação.

## Referências Bibliográficas

- ABEYSINGHE, Geetha. et al. **A path through the maze: an overview of an integrating method for process modelling.** Southampton, 1997. Disponível em: <http://www.dsse.ecs.soton.ac.uk/~kp/working/overmeth.doc>
- ADAIR, Charlene B. MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos.** São Paulo: Nobel, 1996.
- ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processos: mais um passo para a excelência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- BALLÉ, Michael. **Reorganizando sua empresa: um kit de ação para reengenharia.** Rio de Janeiro: Infobook, 1997.
- CARR, David K. et al. **Redesenhando o processo de negócios: ponto de ruptura.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CENTER FOR COORDINATION SCIENCE. Cambridge: 2000. Disponível em: <http://ccs.mit.edu>.
- CERQUEIRA NETO, Edgard P. **Reengenharia do negócio.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- COOPEY, John. **Lacunas cruciais na “organização que aprende”:** poder, política e ideologia. in STARKEY, Ken. (ed.) Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997. pp. 413-435.
- CROWSTON, Kevin. **Towards a coordination cookbook: recipes for multi-agent action.** Ph.D. Dissertation, MIT Sloan School of Management: Cambridge, MA, 1991. Disponível em: <http://theses.mit.edu/Dienst/UI/2.0/Page/0018.mit.theses/1991-2/1?npages=351>
- CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos.** São Paulo: Atlas, 1998.
- D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DALLA VALENTINA, Luiz Veriano Oliveira. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos.** Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1998. 221pp.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIS, Margaret R. WECKLER, David A. **A practical guide to organization design.** Los Altos, CA: Crisp Publications, 1996.
- DECISION EXPLORER. MDL. Versão 3.0.6. Ferramenta CASE. Matthew Jones. Banxia Software. Glasgow, 1997. Disponível em: <http://www.banxia.co.uk/banxia>.
- DRUCKER, Peter F. **Rumo à nova organização.** HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith; BECKHARD, Richard. (ed) in: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. pp. 15-19.

- EDEN, C. ACKERMANN F. **Making strategy: the journey of strategic management.** Londres: Sage, 1998.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- GALBRAITH, Jay R. **Organization design.** Reading, Massachusetts: Addison-Wiley, 1977.
- GEUS, Arie P.de. **A empresa viva.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- GEUS, Arie P.de. **Planejamento como aprendizado.** in STARKEY, Ken. (ed.) Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997. pp. 115-125.
- HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARRINGTON, H. James. et al. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement.** New York: McGraw-Hill, 1997.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- HUBER, George P. GLICK, William H. **Editor's summary.** in Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995. p.323.
- HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- INSPIRATION 5 PRO. INS. Versão 5.0 demo. Ferramenta de diagramação de fluxo. Donald Helfgott e Mona Westhaver. Inspiration Software Inc. 1997. Disponível em: <http://www.inspiration.com>.
- IThINK. ITM. Versão Analyst run time version 5.0 para Windows. Ferramenta de simulação. HPS – High Performance Systems, Inc. Hanover, 1997. Disponível em: <http://www.hps-inc.com>.
- JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- KETTINGER, William J. TENG, James T.C. GUHA, Subashish. **Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools.** MIS Quarterly, march 1997, pp. 55-80. Appendices 1-8, disponível em: <http://theweb.badm.sc.edu/bpr/>
- KIM, Daniel H. **Administrando os ciclos de aprendizado organizacional.** in: WARDMAN, Kellie T.(coord) Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996. Pp. 63-77.
- LAWLER III, Edward E. **The ultimate advantage: creating the high-involvement organization.** San Francisco, CA, Jossey-Bass Inc., 1992.

- LEAVITT, Wilder. **Health care delivery systems: using the MIT CCS handbook to create organizations for the 21<sup>st</sup> century.** Unpublished M.S. thesis, MIT Sloan School of Management: Cambridge, MA, 1995. 178pp. Disponível em: <http://theses.mit.edu/Dienst/UI/2.0/Page/0018.mit.theses/1995-165/1?npages=178>
- LODI, João Bosco. **História da administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.
- MALONE, Thomas W. et al. **Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational process.** MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1998. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/21c/mgtsci/index.html>
- MALONE, Thomas. W. CROWSTON, Kevin G. **The interdisciplinary study of coordination.** Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Coordination Science, 1993. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/CCSWP157.html>.
- MALONE, Thomas. W. CROWSTON, Kevin G. **Toward an interdisciplinary theory of coordination.** (Technical report #120). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Coordination Science, 1991. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/CCSWP120.html>.
- MARTIN, James. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo: Futura, 1996.
- MONGE, Peter R. **(Re)designing dynamic organizations.** in HUBER, George P. GLICK, William H. Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995. pp.323-345.
- NADLER, David A. TUSHMAN, Michael L. **Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas.** in NADLER, David A. et al. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994. pp 29-45.
- NADLER, David A. TUSHMAN, Michel L. **Competing by design: the power of organizational architecture.** New York: Oxford University Press, 1997.
- OSBORN, Charley. **Notes on process mapping.** MIS 7510, Spring 1997. Disponível em: <http://faculty.babson.edu/osborn/mis7510/readings/procmap.htm>.
- OSBORN, Charley. **Process analysis: process representation and coordination theory.** MIS 7510, Spring 1996. Disponível em: <http://faculty.babson.edu/osborn/mis7510/readings/DYS1097.doc>
- PENTLAND, Brian T. et al. **Useful descriptions of organizational processes: collecting data for the process handbook.** CCS work paper #208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1999. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/CCSWP208/CCSWP4082.html>
- PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO. Florianópolis, 1998.
- PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO. Florianópolis, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Organization theory: structure, design, and applications.** New

- Jersey, Prentice-Hall Inc., 1990.
- ROSS, Rick. **Pensamento sistêmico com mapeamento de processos: uma combinação natural.** in: SENGE, Peter M. A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.p.172.
- RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem.** in STARKEY, Ken. (ed.) Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997. pp.342-375.
- SPECTOR, Bert A. **Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STATA, Ray. **Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial.** in STARKEY, Ken. (ed.) Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997. pp. 376-396.
- STERMAN, John. **Além das rodas de apoio.** in: SENGE, Peter M. A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.pp.165-171.
- STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1996.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalhos.** Curitiba: Ed. da UFPR, 1996.
- WALTON, Elise. NADLER, David A. **Diagnosis for organization design.** in HOWARD, Ann. and associates. Diagnosis for organizational change. New York, The Guilford Press, 1994. pp. 85-105.
- WHEATLEY, Margaret I **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado.** São Paulo: Cultrix, 1996.
- ZLOTKIN, G. **Coordinating Resource Based Depedencies.** MIT Center for Coordination Science. Unpublished working paper. Março, 1995.

## **Anexos**

---



## **Anexo 1**

---



## **Anexo 2**

---



## **Anexo 3**

---



## **Anexo 4**

---



## **Anexo 5**

---



## **Anexo 6**

---



## **Anexo 7**

---



## Anexo 8

---

