



A

TRANSFORMAÇÃO POR PROCESSOS CENTRADA NAS PESSOAS E ABSORVIDA PELA CULTURA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO

¹Viviane Bezerra Menezes Penhalbel

²Marcia Honório Codecco

Recebido: 19/06/2016

Aprovado: 25/09/2016

RESUMO

Toda transformação envolve uma mudança da situação atual à visão de futuro, na qual as pessoas são solicitadas a implementar uma nova forma de operação definida, introduzir novas tecnologias, mudar suas atitudes e adquirir novas competências, com o intuito de aprimorar e melhorar seu desempenho, adequar à nova realidade, e provocar mudanças no modelo de gestão atual. Neste contexto, o artigo tem o objetivo de apresentar um caso prático onde a transformação por processos provocou uma mudança nas pessoas e na cultura organizacional, com resultados concretos de redução de prazo, custo e melhoria de qualidade. A empresa, objeto de estudo, alcançou um novo patamar de gestão, controle, comunicação e integração, que foi absorvido e manteve sua evolução. A pesquisa foi conduzida sobre a abordagem qualitativa por meio de entrevistas com 62 funcionários de 11 áreas. O artigo conclui que, além de implantar a transformação por processos, as organizações precisam desenvolver ambientes que estimulem a aprendizagem e a cooperação entre seus indivíduos, para que as iniciativas de transformação sejam, de fato, contínuas e absorvidas pela cultura organizacional.

Palavras-chave: Transformação por processos – cultura organizacional – pessoas – comunicação – cooperação.

¹Bacharel Engenheira Civil pela Universidade de Pernambuco - UFPE, Recife, (Brasil). E-mail: viviane.menezes@usp.br

² Bacharel Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Braz Cubas – UBC, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcia@visttaconsultoria.com.br

ABSTRACT

Every change involves a change of the current situation to the future vision in which people are asked to implement a new way of a defined operation, introduce new technologies, change their attitudes and acquire new skills in order to enhance and improve their performance, adapt to the new reality, and cause changes in the current management model. In this context, this article has the objective to present a case where the transformation processes caused a change in people and organizational culture, with concrete results of time and cost reductions, and quality improvement. The company, object of study, reached a new level of management, control, communication and integration, which was absorbed and maintained its evolution. The research was conducted on the qualitative approach through interviews with 62 employees from 11 areas. The technical report concludes that, in addition to implement the transformation process, organizations need to develop environments that encourage learning and cooperation among its individuals, so that transformation initiatives are, in fact, continuous and absorbed by the organizational culture.

Keywords: Transformation processes - organizational culture - people - communication - cooperation.

1 INTRODUÇÃO

O cenário globalizado e de mudanças tecnológicas, econômicas e políticas que a sociedade atravessa exige que as organizações respondam com estratégias inovadoras e mudanças que efetivamente transformem as organizações e continuem num processo de evolução contínua com envolvimento real das pessoas.

A melhoria de processos é uma necessidade presente na rotina de todas as organizações ocorrendo de forma estruturada ou não. Desta forma, é preciso que ocorram melhorias, de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua em um mercado com intensiva concorrência.

Diversas teorias e modelos sugerem como as empresas podem aprimorar sua gestão, contudo, grande parte desses estudos foca nos aspectos técnicos, atendo-se à estruturação de programas de melhoria, sem grande preocupação com aspectos culturais que regem as organizações (JAGER et al., 2004).

O presente trabalho apresenta um estudo de caso onde foi observada a transformação por processos de uma empresa do setor de transporte, logística e segurança que apresentava problemas de comunicação, tomada de decisão, visão do processo integral e gestão, com impactos negativos em prazo, custo e qualidade. A empresa, desde sua fundação, terceirizava a construção de suas novas unidades de segurança, porém em 2014 decidiu internalizar sua construção com o objetivo de desenvolver inteligência interna em projetos e construção, garantindo o sigilo, inteligência e segurança dentro da empresa.

Visando resolver os problemas enfrentados pela empresa, foi realizada uma intervenção externa durante seis meses na organização, com envolvimento de 11 áreas e 62 funcionários onde foi mapeado o processo ponta a ponta, desenvolvidos novos fluxos de trabalhos, regras de negócio, métricas, ferramentas e indicadores de desempenho que foram aprimorados e evoluíram com o tempo.

A empresa alcançou resultados concretos de redução de prazo, custo e qualidade por meio da transformação por processos através do alinhamento estratégico e formalização da tomada de decisão garantindo a comunicação, integração e controle do processo ponta a ponta, com definição clara das atividades e prazos para os envolvidos. Foi possível também garantir a manutenção e evolução dos resultados em virtude do engajamento das pessoas e mudanças promovidas na cultura organizacional.

Como desdobramento lógico, é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo:

Objetivo geral: Examinar a relação da transformação por processos centrada nas pessoas e a cultura organizacional a partir da análise de um estudo de caso.

Objetivos específicos: Estimular e propor alternativas a empresas de vários nichos de mercado a desenvolverem transformações por processos que potencializem o engajamento das pessoas para manutenção dos resultados; Colaborar para a ampliação da literatura especializada sobre transformação por processos, cultura organizacional e design thinking.

Para atingir seu objetivo, o relato é composto, além desta introdução, por uma fundamentação teórica sobre transformação por processos, cultura organizacional e design thinking. Em seguida, é analisado o estudo de caso e, por fim, realizadas algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação por Processos

Para compreender o que é a transformação por processos, partimos do conceito de transformação. Na transformação, o objetivo é encontrar a melhor maneira do processo realizar seu trabalho, podendo significar uma nova abordagem de negócio, novo equipamento, aplicações ou infraestrutura, ou seja, novas capacidades. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável (ideias, técnicas, conceitos, ferramentas), bem como a identificação do suporte organizacional necessário (BPM CBOK, 2014).

Trata-se também de um afastamento das abordagens e pensamentos tradicionais para um pensamento inovador, mais invasivo e profundo. O desconforto natural gerado aos gestores e equipes pode ser minimizado com uma implementação gradual, ajustando-se à realidade da organização, alinhada à sua capacidade de absorver mudanças e de incorporar uma nova cultura.

A transformação tem que envolver a busca de ideias inovadoras tanto dentro quanto fora da organização, sem esquecer a preocupação de adequabilidade a cada organização, no que tange às diferenças entre cultura de gerenciamento, infraestruturas, capacidades tecnológicas e ambientes organizacionais.

A amplitude de impacto é decisiva para a definição da transformação de processos, pois inclui conceitos mais sedimentados na literatura: melhoria contínua, redesenho, reengenharia e a mudança de paradigma.

A transformação por meio de processos traz a oportunidade de passar o negócio para um novo estágio de otimização e evolução contínua, construindo novas formas de geração de valor. Além de ganhos de produtividade, ela tem o poder de inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais (BROKE et al., 2013). Para se obter sucesso, a transformação por meio de processos requer o envolvimento e apoio tanto da liderança executiva e gestores de negócio, como dos colaboradores que serão afetados no escopo da transformação (BPM CBOK, 2014).

2.2 Cultura Organizacional

Conseguir mudar e estabelecer novos padrões numa organização continua sendo um dos maiores desafios da gestão contemporânea. Desta forma, qualquer iniciativa de transformação por processos apenas terá êxito e perenidade se a questão da cultura organizacional for considerada para qualquer iniciativa de mudança. Autores como Cook e Yanow (1993) e Fleury (1993) destacam que a qualidade e sua melhoria são alicerçadas não apenas por ferramentas formais e processos organizacionais, mas também pela solidificação de normas, valores e pressupostos, ou seja, uma cultura que estimule a aprendizagem e o aperfeiçoamento das competências dos indivíduos.

Além de implantar programas e ferramentas para resolução de problemas, as organizações precisam desenvolver ambientes que estimulem a cooperação entre seus indivíduos, trabalhando no desenvolvimento dos recursos humanos na organização para que as iniciativas de melhoria sejam, de fato, contínuas (GONZALES et al., 2011).

Um dos fatores críticos de sucesso na transformação de uma empresa por meio de processos é a receptividade das pessoas e seu verdadeiro comprometimento com as novas formas de se fazer as coisas. Para que ocorra o comprometimento e a ação coordenada de todos os indivíduos da organização, é necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem e o envolvimento (MURRAY et al., 2003).

Ao tratar cultura organizacional, é importante observar e compreender as pessoas impactadas para reduzir suas preocupações e medo com a mudança, ajudando-as a se mover junto com a equipe por meio de um ambiente aberto e colaborativo. Sem dúvida, a

transformação acontece com maior facilidade neste ambiente, mantendo-se e evoluindo continuamente.

2.3 Design Thinking

O mundo corporativo exige das empresas cada vez mais em menos tempo. Nesse cenário frenético, as empresas estão indispostas aos dissabores ocasionados pelo não atingimento de metas, valendo-se assim de fórmulas imediatistas, prontas e já testadas para a solução de seus problemas.

O design thinking é uma abordagem que vai justamente na contramão dessa situação, pois propõe o uso potencializado da capacidade do pensamento imaginativo, criativo e “fora da caixa” na busca de soluções inovadoras centradas nas pessoas, que fogem as já engessadas e desgastadas soluções de prateleira.

Segundo Liedtka (2015), todo gestor precisa de design quando se trata de incrementar o crescimento de um negócio e está centrado numa abordagem sistemática à solução de problemas. Como qualquer processo, o design thinking pode ser aplicado em vários níveis, por pessoas com diferentes talentos e capacitações.

Podemos criar valor para a empresa, clientes e para toda a sociedade substituindo modelos ultrapassados por inovação em modelos de negócio em resposta às necessidades emergentes dos usuários e a pressão das preocupações ambientais (OSTERWALDER et al., 2011).

O design começa com empatia, estabelecendo uma profunda compreensão em relação àqueles para quem desenvolvemos o design. Gestores que pensam como designers se colocam no lugar de seus clientes. Não há novidade em ser “centrado no cliente” mas a proposta é realizar algo mais profundo e pessoal, conhecendo os clientes como pessoas de verdade com problemas de verdade, em vez de vê-los como alvos de vendas. Requer desenvolver uma compreensão de suas necessidades e vontades, tanto emocionais quanto racionais (LIEDTKA et al., 2015).

Ao adotar esses conceitos nos projetos, há o fortalecimento da gestão estratégica de negócios ao centralizá-la nos clientes, entendendo suas verdadeiras necessidades. Para que se possa compreender melhor, no modelo tradicional, as empresas entregam aos clientes produtos que não necessariamente precisam ou solicitam. Já na inovação de valor orientada ao cliente, proposta pelo design thinking, por meio da empatia entendemos a pessoa e suas

necessidades, e entregamos assim, o que ela de fato precisa. Nesta proposta é preciso ir muito além da maximização da produtividade e dos processos de reengenharia, garantindo a criação de algo inovador, do jeito que o comprador gostaria de ter, e que traga lucratividade ao negócio.

3 METODOLOGIA

Este relato técnico tem como objetivo central apresentar um estudo de caso onde foi observado que a transformação por processos centrada nas pessoas alcançou resultados concretos e foi absorvida pela cultura organizacional. Foi escolhida uma empresa do setor de transporte, logística e segurança pela representatividade observada no estudo, com amostragem intencional (EISENHARDT, 1989). Neste relato, adotou-se o método de estudo de caso, considerado mais adequado nas principais questões de pesquisa “como?” e “por quê?” (YIN, 2001). Com a amostra obtida pelo estudo de caso, foi possível analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações entre seus componentes.

Tal investigação deve-se ao fato de que a continuidade e evolução dos resultados alcançados com a gestão por processos nas organizações não dependem apenas da adoção de processos e ferramentas estruturados, mas do envolvimento com as pessoas e com a cultura organizacional.

Para atingir seu objetivo, a pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa. Tal escolha se fundamenta pelo fato de que, além das variáveis desta pesquisa serem de difícil mensuração, é necessária a presença do pesquisador em campo, no sentido de captar e entender a interpretação e a opinião das pessoas sobre as variáveis envolvidas (BRYMAN, 1989). Dessa forma, foi utilizado o método de estudo de caso, procedimento de pesquisa adequado de acordo com (YIN, 2001) quando se busca uma maior compreensão sobre os fatos pesquisados. O estudo de caso deste artigo tem uma abordagem descritiva, isto é, tem por objetivo descrever aspectos das empresas pesquisadas que elucidam a teoria.

Quanto à técnica de coleta, foram realizadas entrevistas não estruturadas, sendo efetuadas múltiplas entrevistas a fim de aumentar a robustez da pesquisa (YIN, 2001). Contou-se com a participação direta de 62 funcionários de 11 áreas, entre diretores, gerentes, coordenadores, analistas e estagiários.

A partir das entrevistas conduzidas na empresa, as pesquisadoras interpretaram as informações, partindo-se da revisão bibliográfica levantada.

Em seguida, foi realizada uma análise comparativa entre os resultados observados e conclusões para a questão que direciona o presente relato técnico conduzido num estudo de caso: “Como foi alcançada uma transformação por processos centrada nas pessoas e absorvida pela cultura organizacional?”

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

4.1 Características da Organização

A empresa objeto de estudo possui mais de 40 anos de atuação no mercado nacional de serviços, sendo uma das maiores empresas do mercado no setor de transporte, logística e segurança e com mais de 20.000 colaboradores entre as seis empresas que compõem o grupo.

Desde sua fundação, suas novas unidades físicas eram construídas por empresas terceiras, porém em 2014 a empresa decidiu internalizar sua construção com o objetivo de desenvolver inteligência interna em projetos e construção, garantindo o sigilo, inteligência e segurança dentro da empresa.

4.2 Entendimento da Necessidade

O prazo médio para o início de funcionamento de uma nova unidade, desde a viabilidade até a operação, era de 30 meses, superior à referência de mercado de 12 meses. Com o início da gestão pela própria empresa, o prazo de 30 meses praticado pelas empresas terceiras foi mantido e a empresa entendeu que precisava reduzir este prazo, pois estava impactando negativamente seu negócio.

Neste cenário inicial, a empresa apresentava uma falta de visão do processo integral, com suas etapas, interações, restrições, decisões e prazos necessários para o funcionamento de uma nova unidade. A comunicação, fundamental ao processo apresentava-se com barreiras, falhas horizontais e verticais, pois não havia clareza do macroprocesso, com suas respectivas atividades e responsabilidades de cada área envolvida.

A tomada de decisão, presente ao longo do processo, ocorria informalmente, gerando retrabalhos e alto custo à empresa. Para o início da operação de uma nova unidade, era fundamental o atendimento às premissas técnicas de aprovações e legalizações, porém ocorriam atrasos frequentes gerando perdas de faturamento, além de sobrecarregar a operação das unidades em funcionamento.

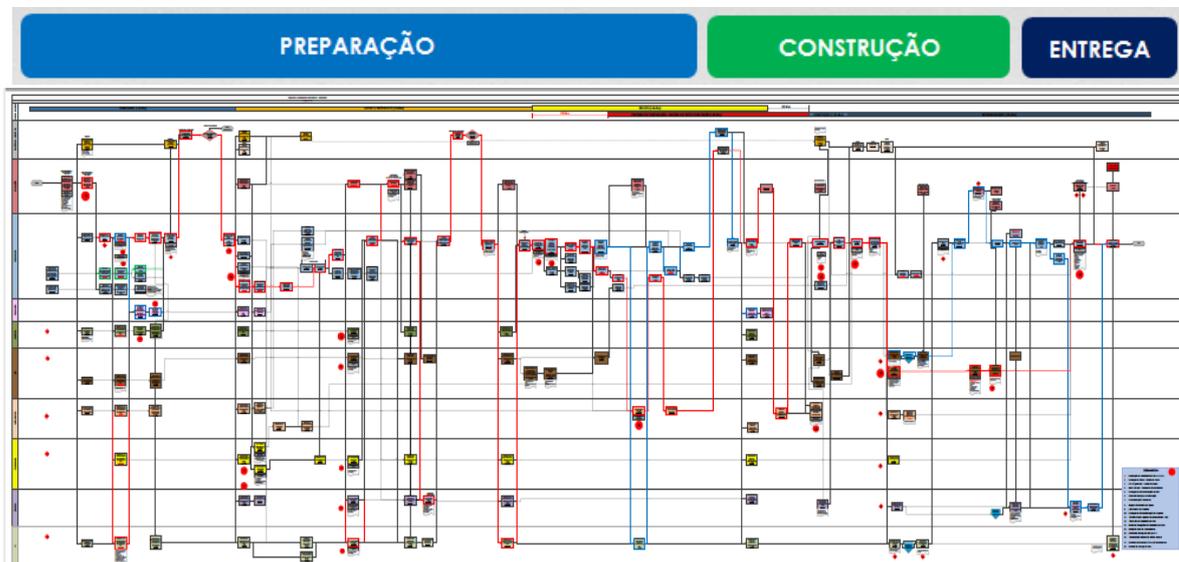
Diante deste cenário, foi constatada a necessidade de um projeto mais amplo e integrado de gerenciamento de processos, que garantisse o engajamento das 11 áreas envolvidas no processo ponta a ponta, para conseqüente atingimento das metas de controle de prazo e desenvolvimento de inteligência interna em projetos e construção, além da necessidade de redução de custos, não identificada inicialmente.

4.3 Desenvolvimento do Trabalho

Com a aprovação de um projeto que atendesse integralmente as necessidades da empresa, foi realizada uma intervenção externa durante seis meses que mapeou o processo ponta a ponta e integrou 11 áreas envolvidas, com o objetivo de entregar uma nova unidade em funcionamento.

A metodologia utilizada para a gestão do projeto foi centrada nas melhores práticas de gerenciamento de processos de negócio do BPM (Business Process Management), com foco no cliente e visão do processo ponta a ponta, complementada pelo Design Thinking, centrado nas pessoas por meio da empatia, cooperação e cocriação para resolução de problemas.

Primeiramente foi realizado o alinhamento das necessidades do cliente à estratégia da empresa por meio do desenvolvimento do diagnóstico “AS-IS”, com construção e análise da situação atual. Como proposta para a situação futura, foi realizado o desenvolvimento do “TO-BE” com o mapeamento do macroprocesso ponta a ponta, identificando o envolvimento das áreas nas fases de preparação, construção e entrega, com seus respectivos subprocessos e atividades.



O trabalho de construção do macroprocesso ocorreu por meio de várias iterações, empatia e participação ativa das pessoas envolvidas nas respectivas fases do processo, criando e cocriando num processo contínuo e cooperativo. Foram desenvolvidas 19 versões ao longo desta fase de desenvolvimento, até se atingir uma proposta confortável aos participantes e então seguir para a fase de implantação do processo.

Com a utilização dos conceitos do Design Thinking com o foco na solução de problemas de negócio, trouxe à tona a visão do processo que gerou a transformação da empresa, com identificação de quais valores devem ser cultivados para uma verdadeira relação de colaboração entre as pessoas.

Para a otimização e controle ponta a ponta do processo, desde a viabilidade até sua entrega e funcionamento, foram desenvolvidas 18 ferramentas que garantiram a gestão, comunicação, formalização e controle dos processos. Desta forma, houve a implantação de uma cultura de processos, com a integração das áreas no conhecimento e envolvimento, como também na formalização de papéis e responsabilidades de todas as pessoas envolvidas.

Para garantia da implantação, manutenção e controle, foram desenvolvidos e implementados indicadores de gestão. A metodologia foi finalizada com o estabelecimento e envolvimento de todos os participantes na melhoria contínua do processo.

Durante o desenvolvimento do trabalho, algumas dificuldades foram enfrentadas, como a baixa maturidade e senioridade das equipes, a falta de conhecimento em gestão por

processos, a resistência à mudança com receio de perda de autonomia, a centralização na tomada de decisão e a preocupação com informações sigilosas da área de segurança.

Estas dificuldades, porém, foram tratadas com o patrocínio da alta administração, apoiando e facilitando as decisões estratégicas, definindo cenários e realizando as aprovações finais. Vale salientar que acima de tudo, a alta administração acreditava no trabalho, no envolvimento de todos e queria ver a transformação acontecer.

Neste processo de mudança, os maiores facilitadores foram as pessoas, num total de 62, entre diretorias, gerências, coordenação e equipes. Todos os facilitadores tinham um objetivo comum de reduzir os problemas enfrentados no processo, logo houve um interesse comum e portas abertas para transformar de forma integral e colaborativa.

4.4 Resultados Alcançados

Em seis meses de projeto, o objetivo principal foi alcançado: houve uma redução de 30 para 15 meses no prazo de funcionamento de uma nova unidade. A redução expressiva de 50% no prazo continuou a ser perseguida pela empresa, que após 1 ano, atingiu a meta de 12 meses e pretende alcançar 10 meses nos próximos 6 meses.

A meta de sigilo e inteligência de segurança dentro da empresa foi atingida com o controle e gestão do processo ponta a ponta pela empresa e, conseqüentemente, os custos de todo o processo foram reduzidos em virtude da redução de retrabalhos, simplificação dos processos, alinhamento da tomada de decisão, centralização das contratações e controle integral dos custos. Não foi possível mensurar a redução de custos após seis meses de projeto em virtude da falta de informações e controle anterior ao início do trabalho.

Em resumo, foi realizada uma transformação por processos, com a percepção do valor gerado em toda a cadeia e conseqüente atingimento dos resultados tangíveis de redução de prazo, custo e controle interno da inteligência em projetos. Com o alinhamento estratégico e formalização da tomada de decisão nas fases do processo, foi possível garantir a comunicação, integração e controle do processo ponta a ponta, com definição clara das atividades e prazos para os envolvidos.

Este resultado só foi possível porque houve o engajamento, mudança das pessoas e vontade de transformar a empresa. Com a implantação de uma gestão centrada nos processos e nas pessoas, houve o alinhamento, comunicação e integração de todos os 62 profissionais envolvidos. Foi percebida a importância de se ter uma visão integral e alinhada num trabalho compartilhado.

Como consequência, a empresa evoluiu sua maturidade quanto ao entendimento global das suas necessidades e percebeu a importância de integração das áreas visando um objetivo comum para obtenção de resultados. Desta forma, a transformação por processos provocou um impacto nas pessoas e na cultura da organização, uma das principais responsáveis por manter e otimizar o resultado alcançado.

5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi analisar um caso prático onde a transformação por processos provocou uma mudança nas pessoas e na cultura organizacional, alcançando resultados concretos de redução de prazo, custo e melhoria de qualidade. Além disso, o trabalho demonstrou que com participação ativa e colaborativa das pessoas alinhada a um objetivo comum, as mudanças efetivamente ocorrem e impactam a cultura da organização, sendo uma das principais responsáveis por manter e otimizar os resultados alcançados.

Desta forma, os colaboradores foram estimulados a novos aprendizados, proporcionando abertura para novas ideias e promovendo maior participação e envolvimento de todos, o que conseqüentemente, despertou o senso de pertencimento, autonomia, proatividade, comprometimento, entre muitas outras competências que colaboram para o alcance de resultados.

Como contribuição prática para os gestores, este trabalho estimula a realização de novas iniciativas nas empresas, uma vez que foi demonstrado atingimento de resultados tangíveis e intangíveis, com melhoria no desempenho organizacional.

Como contribuição teórica, as descobertas proporcionam insights que podem desencadear pesquisas posteriores pois o estudo está embasado no referencial teórico e encontra validação em observações empíricas, fornecendo evidências que podem ser aplicadas em novos estudos de caso.

Uma proposta para estudos futuros é a realização de estudos de casos com um maior número de empresas, em ramos de atuação, porte e necessidades distintas, para se evitar possíveis limitações e vieses na interpretação dos resultados. Além disso, em futuras pesquisas recomenda-se também avaliar fatores como aprendizagem organizacional, inovação e gestão sustentável, colaborando ainda mais com um possível modelo prescritivo para gestão nas empresas.

REFERÊNCIAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS
BPM CBOK 2. Edição, 2014.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman, 1989.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 87-89, 1993.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez & Martins, Manoel Fernando. (2011). Continuous improvement and organizational learning: multiple cases in automotive industry companies. *Gestão & Produção*, 18(3), 473-486.

JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing technology Management*, v. 15, n. 4, p. 315-324, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/17410380410535017>

LIEDTKA, J; OGILVIE, T. A magia do Design Thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa – São Paulo: HSM Editora, 2015

MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement organizational learning: developmental theory. *The Learning Organization*, v. 10, n. 5, p. 272-282, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470310486629>

OSTERWALDER, A. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários* – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

Vom Brocke, J.; Rosemann M. *Manual de PBM Gestão de processos de negócios* - Porto Alegre: Bookman, 2013

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001