

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (EN) Fernando da Cruz Magalhães

METODOLOGIA PARA GESTÃO POR PROCESSOS EM OMPS-I

Rio de Janeiro

2007

CMG (EN) Fernando da Cruz Magalhães

METODOLOGIA PARA GESTÃO POR PROCESSOS EM OMPS-I

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG(RM1) Cláudio Rogério de Andrade Flor

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2007

RESUMO

A estrutura das organizações foi mantida sem grandes alterações ao longo do século XX, focadas em teorias mecanicistas clássicas de Taylor, Fayol e Weber em decorrência da primeira revolução industrial. Dessa forma, a maioria das organizações convive com o problema da cultura compartimentada, que dificulta o contato entre departamentos, tornando-as ineficientes, quando é necessário maior rapidez de informação e maior dinâmica na coordenação entre as partes separadas de suas estruturas. O mundo contemporâneo saiu da era da industrialização e ingressou na era da informação. Nesse sentido, a forma organizacional tradicional do início do século XX (a organização burocrática) está desaparecendo e dando lugar a novas arquiteturas organizacionais flexíveis e soltas, mais adequadas às novas demandas da era pós-industrial. A alta competitividade na iniciativa privada e a escassez de recursos na administração pública exigiram uma abordagem com maior eficiência e eficácia para atendimento de clientes cada vez mais exigentes. O foco das atenções voltou-se para a lógica dos processos, abandonando a abordagem funcional compartimentada. As organizações militares prestadoras de serviços industriais (OMPS-I), apresentam uma estrutura organizacional em forma de silos funcionais estanques, com departamentos, divisões e seções organizadas verticalmente. No entanto, possuem processos industriais que transcorrem de maneira horizontal pela sua estrutura, relativos à prestação de serviços entregues aos seus clientes, na maioria das vezes os Navios da MB. O presente trabalho tem como objetivo evidenciar, analisar e comparar modelos de gestão por processos apresentados por três autores bastante evidenciados no meio acadêmico e elaborar uma proposta de metodologia aplicável para o caso das OMPS-I. As metodologias são identificadas, segundo as etapas apresentadas pelos autores escolhidos, sendo feito em seguida uma comparação e análise crítica baseada nos aspectos convergentes dos conceitos apresentados. Uma sugestão de metodologia é descrita como resultado da análise realizada.

Palavras-chave: Processo, Gestão por Processos, Estratégia e Indicadores.

ABSTRACT

The structure of the organizations have not suffered great alterations throughout twenty century, based in classic mechanist theories of Taylor, Fayol and Weber in result of the first industrial revolution. So, most of organizations deals with the compartmented culture problem, which increases difficulties of contact between departments and make the organizations inefficient, when it is necessary greater speed and dynamic information for better co-ordination on separate parts of its structures. The industrialization age was left behind as the information age emerged in the contemporary world scenary. In this direction, the traditional form of organization predominant in twenty century (the bureaucratic organization) is disappearing and handing place to new flexible and untied organizational's architectures, more adjusted to the new demands of postindustrial age. The high competition in the private field and the lack of resources in the public administration, demanded bigger efficiency and efficacy in order to attend increasingly particularies customers . The focus turned to the logic of the process, abandoning the compartmented functional approach. The rendering military organizations of industrial works (OMPS-I), present a organizational structure in form of stanch functional silos, with departments, divisions and sections vertically organized. However, they have industrial processes that runs horizontally on its structure, related to the services delivered, most of the time for brazilian navy ships. This study aims to identify, analyze and compare management models of processes presented by three authors well known in the academic field and to elaborate a methodology proposal for the present study case. The models were identified according to the phases presented by the chosen authors, followed by a comparison and a critical analysis based on the convergent aspects of the presented concepts. A methodology suggestion is produced as a resulted of the analysis made.

Key Words: Process, Processes Management, Strategy and Pointers.

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CLT	Consolidação das leis do trabalho
EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
MB	Marinha do Brasil
OMPS-I	Organização Militar Prestadora de Serviços Industriais
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
TTA	Time de Trabalho Autodirigido

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - O triplo papel.	56
FIGURA 2 - Modelo mental da organização para o negócio.....	56
FIGURA 3 - A organização como sistema adaptável	57
FIGURA 4- Mapa de relacionamento.....	58
FIGURA 5 - O sistema de desempenho humano	59
FIGURA 6 - Check list da estratégia.....	60
FIGURA 7 - Mapa estratégico.....	61
FIGURA 8 - A proposta de valor.....	61
FIGURA 9 - Detalhamento do mapa estratégico.....	62
FIGURA 10 - Modelo estratégico do <i>balanced scorecard</i>	63
FIGURA 11 - Desenho do <i>balanced scorecard</i> no setor público.....	64
QUADRO 1 -As nove variáveis do desempenho.....	65
QUADRO 2 -Dimensões críticas, indicadores e metas.....	65
QUADRO 3- Comparação entre as metodologias.....	38
QUADRO 4- Sugestão de metodologia para gestão por processos.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Organizações Tradicionais.....	10
2.2	Processos.....	11
2.3	Metodologias de Gestão por Processos.....	12
2.3.1	Metodologia de Cerqueira Neto.....	12
2.3.1.1	Preparando a reunião inicial.....	13
2.3.1.2	Realizando a reunião inicial.....	15
2.3.1.3	Trabalhando após a reunião inicial.....	17
2.3.2	Metodologia de Rummler & Brache.....	19
2.3.2.1	A organização como sistema adaptável.....	19
2.3.2.2	As nove variáveis do desempenho.....	21
2.3.2.3	Medindo o desempenho nos três níveis da organização.....	24
2.3.2.4	Gestão das organizações: implementando um plano de ações.....	25
2.3.3	Metodologia de Kaplan & Norton.....	27
2.3.3.1	Origem.....	27
2.3.3.2	Mapa estratégico.....	28
2.3.3.3	Relações de causa e efeito.....	28
2.3.3.4	Perspectivas de gestão.....	29
2.3.3.4.1	Perspectiva financeira.....	29
2.3.3.4.2	Perspectiva de clientes.....	30
2.3.3.4.3	Perspectiva de processos internos.....	31
2.3.3.4.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	32
2.3.3.5	Indicadores, metas e ações.....	32
2.3.3.6	BSC como sistema de gestão estratégica.....	34
2.3.3.7	Implantação do BSC.....	34

3	ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE METODOLOGIA	36
3.1	Comparação das metodologias	36
3.2	Análise crítica	36
3.3	Proposta de metodologia.	41
3.3.1	Definir a equipe de trabalho	42
3.3.2	Estabelecer uma estratégia	42
3.3.3	Levantar situação atual da organização.....	43
3.3.4	Desdobrar fatores críticos de sucesso em planos de ação	44
3.3.5	Priorizar e mapear os processos atuais	46
3.3.6	Analisar e melhorar os processos críticos	47
3.3.7	Redesenhar a estrutura da organização	47
3.3.8	Implementação	48
3.3.9	Gerenciar a organização	49
4	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – Ilustrações	56
	ANEXO A – Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS).	66

1 INTRODUÇÃO

A estrutura das organizações foi mantida sem grandes alterações ao longo do século XX, focadas em teorias mecanicistas clássicas de Taylor (1970) , Fayol (1950) , e Weber (1967) em decorrência da revolução industrial. Entretanto, o mundo contemporâneo vive a era da informação, regida por duas características principais : mudança e incerteza. Os mercados mudam dinamicamente, as empresas atuam globalmente e necessitam estruturar-se de maneira mais leve e flexível, utilizando os recursos de rede integrada. Os negócios atravessam as fronteiras dos seus respectivos países, e a globalização é um fenômeno irreversível. A velocidade e a intensidade das mudanças foram além do que se esperava, e a maior parte das organizações estavam despreparadas para a nova realidade.

Nesse sentido, essas mudanças ocorridas na última década , tal como um *darwinismo* empresarial, forçaram as empresas a uma adaptação ao novo ambiente altamente competitivo. O foco das atenções voltou-se para a lógica dos processos, abandonando a abordagem funcional compartimentada.

Diversas teorias e ferramentas surgiram para conduzir a gestão das empresas neste novo cenário. Autores como Rummler e Brache (1992), Kaplan e Norton (1997), Cerqueira Neto (1999), Chiavenato (2002), Tachizawa (1997), realçam o conceito de organização horizontal ou por processos e sustentam a necessidade de identificar, mapear, redesenhar, estabelecer indicadores e gerenciar os processos críticos das organizações para alcançar eficiência e eficácia no desempenho das atividades executadas. Podemos perceber assim que as novas abordagens teóricas realçam a importância da gestão por processos para atuação no cenário atual. A alta competitividade na iniciativa privada e a escassez de recursos na administração pública exigem uma abordagem com maior eficiência e eficácia para atendimento de clientes cada vez mais exigentes.

As organizações militares prestadoras de serviços industriais(OMPS-I), cujo conceito encontra-se detalhado no Anexo A, apresentam uma estrutura organizacional em forma de silos funcionais estanques, fortemente hierarquizados com departamentos, divisões e seções organizadas verticalmente. No entanto, possuem processos industriais que transcorrem de maneira horizontal pela sua estrutura, relativos à prestação de serviços entregues aos seus clientes, na maioria das vezes os Navios da MB, caracterizando uma estrutura matricial que, em princípio, poderia gerar uma situação de conflito.

Os processos horizontais são processos de informação e decisão criados para a coordenação das atividades que se espalham por várias unidades organizacionais (GALBRAITH, 1995). Eles atravessam as fronteiras dos departamentos existentes na organização vertical. Sendo assim, a coordenação das atividades entre os espaços em branco desses departamentos deve ser o foco de qualquer proposta para gestão por processos, para que não haja perda de eficácia na passagem do “bastão” de um para outro departamento.

Nesse sentido, levantam-se questionamentos : existe uma metodologia para gestão por processos? Como colocar em funcionamento a gestão por processos nas organizações militares? Quais as ferramentas mais utilizadas para a gestão por processos? Como estabelecer uma metodologia que seja aplicável às organizações militares?

Tendo em vista o problema explicitado nesta introdução, o presente trabalho tem como objetivos evidenciar, analisar e comparar os modelos de gestão por processos apresentados no meio acadêmico e elaborar uma proposta de metodologia aplicável nas OMPS-I.

A relevância do tema abordado neste trabalho se enquadra nas orientações emanadas da aula inaugural do Chefe do Estado Maior da Armada na EGN em 05/03/2007, que cita :

na **área de administração**, as diretrizes orientam para a aplicação dos conceitos de empreendedorismo e **melhoria da gestão**[...] A eficiência administrativa utilizada em empresas privadas pode ser empregada em muitos aspectos na Marinha. As organizações podem e devem definir metas para períodos específicos, com a verificação do seu cumprimento; as rotinas podem ser alteradas em benefício do cumprimento da missão; deve-se sempre valorizar a atividade fim de cada setor; e o **foco deve estar no cliente** – no caso da Marinha é a sociedade brasileira (BRASIL , 2007, p.22-24, grifo nosso).

Torna-se claro, então, que a orientação do Alto Comando da Marinha do Brasil (BRASIL, 2006) é de buscar a eficiência administrativa através da melhoria da gestão, procurando adaptar à MB as metodologias de sucesso utilizadas na iniciativa privada, que vem ao encontro dos objetivos a serem desenvolvidos neste trabalho de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações tradicionais

A teoria tradicional da administração cujos três modelos clássicos são os de Taylor (administração científica), Fayol (teoria clássica) e Weber (modelo burocrático), focaliza as estruturas internas de uma organização, abordando os seus problemas sob a ótica de sistemas fechados. O termo “teoria mecanicista” é aplicável aos três modelos que abordam a organização como uma máquina construída para cumprir uma tarefa.

Essa teoria não considera o contexto externo, no qual a organização está inserida, nem as mudanças ambientais e suas repercussões no comportamento da organização. Os órgãos internos tais como departamentos e divisões são considerados peças isoladas de uma grande máquina e passam a constituir-se em verdadeiros feudos isolados, sem o devido envolvimento com a organização como um todo. Nesse contexto, o cliente é, muitas vezes, considerado um intruso no sistema. A lógica do sistema fechado busca a certeza, enquanto que a lógica do sistema aberto incorpora a incerteza, reconhecendo a interdependência entre a organização e seu ambiente externo.

O mundo contemporâneo saiu da era da industrialização e ingressou na era da informação. Nesse sentido, a forma organizacional tradicional do início do século XX (a organização burocrática) está desaparecendo e dando lugar a novas arquiteturas organizacionais flexíveis e soltas e mais adequadas às novas demandas da era pós industrial. As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações, o desenvolvimento tecnológico, a globalização, a internacionalização das atividades, a visibilidade e a interferência da opinião pública farão com que as organizações do século XXI passem a lidar com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. (CHIAVENATO,2002)

Segundo Nye Jr (2002) o efeito da terceira revolução industrial sobre os governos e organizações privadas ainda se encontra na fase inicial. A revolução da informação está pondo fim às organizações burocráticas hierárquicas que tipificaram a era das duas primeiras revoluções industriais.

A teoria mecanicista predominou durante todo o período da era industrial. Somente a partir do final da década de 80 é que começaram a surgir várias técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional como resultado da busca de soluções práticas e eficazes para atendimento das emergências impostas pelas rápidas

mudanças e transformações do mundo moderno. Algumas vieram da experiência japonesa como melhoria contínua e qualidade total; outras foram baseadas nas melhores práticas do mercado como o *benchmarking* e outras rápidas e revolucionárias, como a reengenharia proposta por Hammer (1994).

Todas essas novas abordagens realçam a importância da gestão por processos para atuação das empresas no novo cenário globalizado da era da informação.

2.2 Processos

Segundo Harrington (1993,p.10), processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (“input”), agrega-lhe valor e gera uma saída (“output”) para um cliente interno ou externo”.

Em uma outra definição, de acordo com Hammer (1994,p.05): “processo é um grupo de tarefas relacionadas que, juntas, geram um resultado que tem valor para o cliente.”

A norma ISSO 9000:2000 na seção 3.4.1 conceitua processo como “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”. A referida norma salienta ainda que os insumos para um processo são geralmente produtos de outros processos.

Gonçalves (2000) nos ensina que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo, não existindo nenhum produto ou serviço sem que haja um processo empresarial. Os processos são a fonte das competências "específicas da empresa" que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (KEEN, 1997).

Podemos observar que existem basicamente três categorias de processos: os de negócio, de apoio e os gerenciais. A primeira categoria caracteriza a atuação da empresa resultando no produto ou serviço que é entregue ao cliente. A segunda trata do funcionamento de vários subsistemas que suportam os processos de negócios. A terceira inclui as ações de medição e ajuste de desempenho da organização.

Uma das características mais importante dos processos é sua interfuncionalidade. A maioria deles, especialmente os de negócio, atravessa as fronteiras das áreas funcionais, sendo denominados processos “horizontais”.

As empresas estão atualmente organizando seus recursos e fluxos de acordo com a lógica de funcionamento desses processos, descartando o raciocínio compartimentado da

abordagem funcional. A visão horizontal permite identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, onde o trabalho é transferido de uma unidade interna para a seguinte.

O funcionamento das empresas de acordo com essa lógica implica a adoção de novas maneiras de gerenciar o trabalho, tendo em vista que a essência desse tipo de gestão é a coordenação das atividades executadas por diversas equipes de diferentes áreas.

As metodologias evidenciadas neste trabalho de pesquisa, explicitam melhor as opções que poderão ser adotadas de acordo com a situação atual de cada organização.

2.3 Metodologias de gestão por processos

Diversas metodologias e ferramentas surgiram focadas na gestão por processos, tendo em vista as transformações ocorridas no século XX. Serão apresentadas abaixo as metodologias que sintetizam as idéias mais evidenciadas no universo acadêmico em relação à gestão organizacional no novo cenário globalizado da era da informação.

2.3.1 Metodologia de Cerqueira Neto

O livro *Mobilizando para o futuro: A reunião do dia D* (1999), elaborado por Cerqueira Neto, tem como objetivo principal desenvolver uma metodologia de melhoria do desempenho organizacional, através de um processo de análise crítica do negócio, com foco no futuro.

As idéias apresentadas por Cerqueira Neto estão fundamentadas na crença do autor de que o velho modelo de organização vertical e burocrática, fundamentado nos ensinamentos da revolução industrial está com os dias contados.

A metodologia sugerida no livro está centrada na realização de reuniões de análise crítica a cada três meses, sempre com foco na melhoria de desempenho do negócio, podendo assim gerar mudanças na estrutura e no sistema de gestão da organização.

Segundo o autor, na reunião inicial, uma proposta de passagem do modelo vertical para o horizontal é apresentada por um consultor externo, tendo como base o desdobramento da visão de futuro do líder da organização. Esse desdobramento gera uma diretriz de ordem superior que integra a visão, a missão e os fatores críticos de sucesso. Esses fatores críticos são entregues a gestores seniores para que, atuando como líderes de times de trabalho auto dirigidos, possam desdobrá-los em planos de ação para correção de problemas críticos da organização.

2.3.1.1 Preparando a reunião inicial do dia D.

Cerqueira Neto (1999) descreve que a decisão de realizar a reunião inicial acontece quando o líder da organização, descrito por ele como patrocinador principal, convence-se de que está perdendo dinheiro, seja por que há muito desperdício, seja pela ineficiência identificada nas pessoas e nos processos internos ou seja por que seus concorrentes estão crescendo e obtendo maior fatia do mercado. Entre todas as razões, uma aparece como um fator decisivo: “Cada vez mais e mais clientes estão reclamando da nossa forma de trabalhar e de nossos produtos” (CERQUEIRA NETO, 1999, p.2).

Conforme o autor, a primeira reunião é denominada reunião inicial do dia D. Nesta reunião, o líder da organização reúne seus principais gestores com os seguintes objetivos:

- Iniciar o processo formal de questionamento das práticas gerenciais em uso;
- Discutir o futuro da organização, para um determinado horizonte de tempo;
- Desenhar um mapa de relacionamento (fotografia) da organização exatamente como ela é na data da reunião;
- Implantar diretriz de ordem superior da liderança (caminho a ser seguido);
- Desdobrar a visão em missão;
- Estabelecer os fatores críticos de sucesso da organização;
- Definir um dono de cada fator crítico de sucesso e suas responsabilidades;
- Criar um time de trabalho autogerido para cada fator crítico, elegendo seus líderes;
- Planejar ações interfuncionais para cada três meses de trabalho.

O autor salienta que, durante a reunião, no intuito de nivelar conhecimentos dos participantes, é apresentado um conjunto de seis conceitos:

- 1- Todo negócio¹ produz dinheiro.

As pessoas vivem em uma sociedade em que os valores compartilhados e trocados no ambiente econômico são representados por dinheiro. Essas pessoas têm carências que se manifestam através de necessidades, desejos, expectativas e ansiedades. Os negócios começam com as oportunidades criadas pelas carências das pessoas resultantes do processo

¹ Conjunto de pessoas e processos que uma vez conhecido estabelece relações de troca de valor entre duas entidades denominadas de fornecedor e cliente.

de viver em sociedade e terminam quando elas estão satisfeitas com os bens e serviços que satisfaçam suas carências. Sendo assim, quando essas carências são atendidas, elas recompensam o agente que lhes entregou os valores pretendidos.

Dessa forma, dinheiro pode ser encarado como a expressão material de um valor de troca por algo que alguém faz ou entrega em uma sociedade. O negócio não termina quando o agente produtor recebe dinheiro como recompensa. Na realidade, o negócio de uma organização deve ser encarado como um processo em evolução para atender às oportunidades detectadas em uma sociedade.

2 - Resultados são consequência da percepção das pessoas.

Cerqueira Neto (1999) explica que uma organização busca obter basicamente quatro resultados como consequência do trabalho das pessoas que dela fazem parte: reduzir custos, aumentar ganhos, aumentar liberdade para tomada de decisões e reter clientes. Entretanto, as pessoas têm percepções diferentes sobre como obter tais resultados. Sendo assim, existe um desalinhamento de percepções entre diferentes grupos que fazem parte de uma organização. O mais importante desalinhamento, considerado pelo autor, é aquele resultante da maneira diferente que os trabalhadores têm quanto ao perfil da organização no presente e o futuro pretendido pela sua liderança. Assim, a resposta dos executores, na forma de resultados, é uma consequência da percepção dos gestores da organização quanto ao futuro.

3 - Lucro começa na qualidade do serviço interno.

O autor realça que a reunião do dia D é um alinhamento de percepções dos principais gestores em relação ao futuro desenhado pelo líder da organização. O conceito apresentado pelo autor é de que o lucro pode ser alcançado no futuro através de uma seqüência lógica de processos. Como esses processos começam no nível interno da organização, é necessário, em primeiro lugar, assegurar a qualidade do serviço interno. O conceito de lucro para o autor é consequência da adequação de bens e serviços da organização ao uso de seus clientes internos e externos.

4 - O executor deve estar em estado de autocontrole.

O conceito abordado pelo autor significa que os executores devem conhecer as metas a serem alcançadas, receber os insumos necessários para execução de suas tarefas, conhecer as consequências positivas e negativas dos resultados obtidos na execução dessas tarefas e receber *feedback* em relação ao seu desempenho. Somente dessa maneira poderá ser cobrada responsabilidade na execução de uma tarefa.

5 - Triplo papel.

Este conceito explicitado na FIG.1 demonstra que um executor pode desempenhar, a cada vez, um dos seguintes papéis: fornecedor - quando libera insumos para os processadores, processador – quando transforma insumo em produtos, e cliente – quando recebe o impacto da entrega do produto. Resultam deste conceito três projetos fundamentais: ouvir a voz do cliente externo (OVCE), ouvir a voz do cliente interno (OVCI) e a parceria com fornecedores.

6 - Modelo mental da organização para o negócio.

O autor sugere o modelo mental da FIG.2 que sintetiza sua metodologia de trabalho. O patrocinador ou gestor principal gerencia sua organização através de um TTA Gestor (time de trabalho autogerido) que forma o conselho de análise crítica. A visão e a missão são alcançadas através do desdobramento dos fatores críticos de sucesso em planos de ações implementados através de cinco times de trabalho autogeridos divididos em cinco perspectivas de negócio: finanças, cliente externo, processos internos, aprendizado e crescimento, e imagem.

2.3.1.2 Realizando a reunião inicial do dia D.

Segundo Cerqueira Neto (1999), o documento de premissas é o instrumento pelo qual as decisões tomadas na reunião inicial do dia D são registradas. Essas decisões representam a análise crítica do negócio na data da reunião. Esse documento é organizado em dez capítulos e tem os seguintes objetivos:

- explicitar formalmente visão de futuro da liderança e criar um padrão gerencial adequado para sua divulgação;
- Integrar ações de pessoas e times de modo a evitar desperdício de recursos;
- Registrar as decisões ocorridas nesta reunião de maneira formal e organizada, possibilitando avaliar o desempenho da equipe a cada noventa dias.

Nos três capítulos iniciais, intitulados respectivamente, Objetivos, Escopo e Documentos Complementares, o autor define o foco da melhoria pretendido pelo líder da organização, trata da abrangência do documento e aborda as restrições de órgãos regulamentadores internos (plano estratégico existente, códigos, normas, padrões) e externos (leis e decisões que afetam a organização).

Dando prosseguimento, no capítulo 4 (Perfil da organização), o autor sugere o uso de uma ferramenta denominada mapa de relacionamento que retrata a organização como um

sistema adaptável ao seu ambiente de tarefa (FIG.3).

O capítulo 5 (Diretriz de ordem superior) é composto pela integração de três declarações: a visão, a missão e os fatores críticos de sucesso. O autor sugere que os fatores críticos de sucesso sejam incluídos em cinco perspectivas de um cenário balanceado segundo os conceitos de Kaplan e Norton (1997) do *Balanced Scorecard*. Sendo assim, deverão ser usadas as perspectivas financeira, do cliente externo, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento, e da imagem.

No capítulo 6 (Processo de decisão colegiada), aborda a criação do conselho de análise crítica do negócio que representa a vontade do líder em reunir sua equipe em estrutura de decisão colegiada. Esse conselho se reúne mensalmente e deve ter como membros natos todos os donos das macroáreas de resultados que compõem o negócio. Possui um coordenador responsável pela gestão do plano de melhorias, denominado ponto focal da qualidade, que representa um papel fundamental na implantação das mudanças necessárias para alcançar a visão de futuro pretendida. Salienta ainda que é possível desdobrar esse conceito para baixo, com atuação de um comitê local para análise crítica de um processo ou de uma atividade. A cada trimestre, a reunião é expandida para inclusão de outros participantes. Estas reuniões trimestrais são denominadas pelo autor como D1, D2, D3, ... Dn.

No capítulo 7 (Times de trabalho autogeridos - TTA), Cerqueira Neto (1999) realça que a unidade de trabalho da Organização deve ser o “time” e salienta que a competência coletiva é o diferencial para que as metas da organização sejam alcançadas. Nesse sentido os fatores críticos de sucesso expandidos nas cinco perspectivas do cenário balanceado devem ser desdobrados em cinco times de trabalho autogeridos. O autor sugere a criação de um TTA finanças (recebimento e distribuição de insumos financeiros), TTA cliente externo (vendas), TTA processos internos (produção de bens ou aplicação de serviços), TTA aprendizagem e crescimento (gestão de pessoas, pesquisa e desenvolvimento), e TTA imagem (marketing). Cada TTA deve ser educado e treinado por um consultor externo antes de iniciar seus trabalhos. A educação e o treinamento devem ser feitos tão logo o documento de premissas tenha sido editado e divulgado.

No capítulo 8 (projeto campeão de melhoria da organização), o autor enfoca a importância dos conceitos de essencial, importante e acidental para escolha de um projeto prioritário. Entre todas as ações julgadas necessárias, existem aquelas que são essenciais para alcançar a visão de futuro do líder. São aquelas que têm prioridade de implementação em relação a todas as outras e, se não realizadas, o negócio entra em colapso. Já as importantes, se não realizadas, podem ocasionar prejuízo, mas sem colapso. As acidentais são para quando

houver tempo. Salienta também que, quando avaliadas no tempo, as ações podem mudar de prioridade. O que é acidental hoje pode ser essencial amanhã. Nesse sentido, durante os noventa dias seguintes à reunião do dia D, o autor orienta que a organização deve trabalhar somente as ações avaliadas como essenciais.

Cerqueira Neto (1999) explica que, na fase final da reunião, cada participante deve responder a uma pergunta: o que não está sendo feito na organização e que se fosse feito mudaria drasticamente seus resultados para melhor? As respostas são avaliadas e aquelas consideradas como essenciais são colocadas em ordem de relevância para o negócio. Dessa maneira, surge o que o autor denomina de projeto campeão. Alguns exemplos de sintomas que levam a avaliação de ações como essenciais são custos da má qualidade, tais como índices de desperdício alto, processos ineficientes, perda de oportunidade para geração de receitas, pessoas insatisfeitas e solicitações constantes de contratações de pessoal e material. Geralmente os projetos relativos a ações essenciais proporcionam resultados de redução de custos e aumento de faturamento. Neste capítulo, deve aparecer somente o projeto campeão e os sintomas que ajudaram a defini-lo.

No capítulo 9 (próximos passos), o autor sugere o que deve ser feito após o encerramento da reunião (dia D), observando a seguinte seqüência: edição e divulgação do documento de premissas (D+7 dias); preparação dos times de trabalho (D+10 dias); educação e treinamento dos TTA's (D+70 dias); preparação da próxima reunião D1 (D+85 dias); realização da reunião D1 (D+90 dias).

Finalmente, no capítulo 10 (conclusões e recomendações) Cerqueira Neto (1999), acrescenta que, ao final da reunião, os participantes devem escrever uma única conclusão e tantas recomendações quantas forem necessárias. O objetivo é a medição do clima organizacional vigente naquele momento.

2.3.1.3 Trabalhando após a reunião inicial.

De acordo com os ensinamentos do autor, as decisões tomadas não vão acontecer da noite para o dia. O processo de implementação das mudanças é lento, porém passa a existir um padrão decisório de modo planejado e sistemático. As reuniões do Conselho de Análise Crítica são de duas naturezas: reuniões mensais para coordenação das atividades de melhoria do negócio e reuniões de análise crítica dos resultados do trimestre chamadas D1, D2, D3, ..., Dn.

Na metodologia proposta o líder da organização e o seu ponto focal da qualidade

agendam a data da reunião D1 considerando as seguintes premissas:

- os TTA's foram preparados, estão trabalhando sobre os fatores críticos de sucesso e apresentarão seus termos de referencia, documento editado ao final do trabalho, onde estão detalhados os planos de ação, os resultados obtidos e sugestões;

- o problema crônico da organização está sendo trabalhado através de um projeto campeão de melhoria do negócio e será apresentado através de um fluxograma com os resultados obtidos;

- o clima organizacional está melhorando, novos problemas e desafios aparecem, novas ações serão propostas;

- algumas decisões da reunião inicial já estão desatualizadas.

Neste ponto do processo, o autor alerta que podem surgir resistências de pessoas incomodadas pela perda de poder e influência e recomenda o afastamento dessas pessoas do processo de mudança. Os resultados da reunião D1 devem ser compilados em um novo documento, que registra as decisões de atualização referentes ao documento da reunião anterior, o status dos trabalhos em andamento, as decisões sobre novos projetos e novas conclusões e recomendações. E assim o ciclo se repete a cada três meses.

Cerqueira Neto (1999) observa que , caso o líder não se sinta seguro no seu novo papel, não deve adotar essa metodologia, pois suas fraquezas ficarão mais expostas, tendo em vista que suas responsabilidades e visibilidade aumentaram, sendo fundamental que seu discurso seja igual à prática.

A metodologia sugerida pelo autor aborda portanto, seis etapas decorrentes dos conceitos apresentados: levantamento da situação atual; definição da diretriz de ordem superior; adoção de uma estrutura de decisão colegiada; desdobramento dos fatores críticos de sucesso em planos de ação; definição do projeto crítico para melhoria do negócio e gerenciamento da organização.

O principal ensinamento do autor, a ser utilizado para o caso em estudo das OMPS-I, é que o processo de mudança e inovação exige que os gestores concentrem o foco no futuro, e não nos problemas que estão ocorrendo no presente. Somente com obtenção de um consenso no futuro, seria possível administrar diversidade de opiniões, enfrentar ameaças e alcançar objetivos negociados coletivamente. Dessa forma, a metodologia sugere aos líderes incorporar à gestão de suas organizações uma parada planejada e sistemática para tirar uma fotografia do negócio com a finalidade de analisar criticamente o progresso da organização em direção da visão de futuro de seu líder.

2.3.2 Metodologia de Rummler & Brache

Segundo Rummler e Brache (1992), o objetivo do livro é propor uma metodologia de melhoria do desempenho organizacional baseada no estudo de uma estrutura modelo chamada de “As Nove Variáveis do Desempenho”, bem como demonstrar as ferramentas por meio das quais ela é aplicada.

2.3.2.1 A organização como um sistema adaptável

Segundo Rummler e Brache (1992), muitos gerentes não compreendem com um nível suficiente de detalhes, como seus negócios fabricam, desenvolvem, vendem e distribuem seus produtos. A razão básica dessa falta de compreensão é que a maioria das pessoas em diversos níveis têm uma visão defeituosa de suas organizações, tendo em vista que essa visão estava vinculada aos relacionamentos verticais de uma série de funções constantes do organograma tradicional.

Nesse sentido, os organogramas não mostram os clientes, os produtos/serviços que lhes são fornecidos, e o fluxo de trabalho por meio do qual o produto/serviço lhe é entregue. Em resumo, não mostra para quem, como ou o que é feito na organização. Quanto maior e mais complexa a organização, maior é o risco dessa deturpação da visão.

Dessa forma, considerando esse ambiente, os autores explicam que o gestor tende a gerenciar a organização da maneira como ela é vista, vertical e funcionalmente. São constituídos silos em torno dos departamentos, que impedem a resolução de problemas interfuncionais no nível operacional. A cultura de silos força os gerentes a resolver assuntos do nível mais baixo da organização, tomando o tempo que poderiam dedicar a assuntos do nível tático e estratégico. Os autores mostram que os empregados do nível operacional, que poderiam resolver estes assuntos, assumem menor responsabilidade pelos resultados e sentem-se como meros implementadores e fornecedores de informação.

Nas décadas de 70 e 80, isso não importava. A organização poderia lançar produtos dentro de seu próprio ritmo, atender apenas aos seus objetivos internos de qualidade e estabelecer preços que garantissem margens de retorno adequadas. Aqueles dias já passaram. A realidade atual exige das organizações competição em um mercado comprador, sendo necessário um modo diferente de olhar, pensar e gerenciar as organizações.

Para os autores a visão horizontal ou de sistema representa uma perspectiva na qual se pode ver que todo trabalho é realmente feito por processos, os quais cortam as

fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor.

Os autores partem da premissa de que as organizações comportam-se como sistemas adaptáveis. Nesse sentido, conforme explicitado na FIG.3, qualquer organização é um sistema de processamento (1) que converte diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3) que ela fornece para o mercado (4). A organização é guiada por critérios internos (5), mas em última análise é conduzida por *feedback* do mercado (6). A concorrência (7) também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo esse cenário acontece no ambiente social, econômico e político (8). No interior das organizações existem funções ou subsistemas que convertem as entradas em produtos e serviços (9). Essas funções internas ou departamentos têm as mesmas características de sistema que a organização como um todo. Finalmente, a organização tem um mecanismo de controle e gerenciamento (10) que interpreta e reage aos *feedbacks* interno e externo de modo a equilibrá-la em relação ao ambiente externo.

De acordo com os autores, a perspectiva de sistemas é válida para qualquer organização, grande, média, pequena, privada ou do governo. Essa perspectiva ilustra um elemento fundamental da teoria de sistemas aplicada a organizações: a adaptação. Assim, uma organização deve se adaptar ao seu ambiente, especialmente ao mercado, ou ela deixa de existir. Na realidade, as organizações buscam o equilíbrio com seu ambiente externo.

Rummler e Brache (1992) alertam que no mundo contemporâneo a mudança é mais fundamental, mais freqüente e muito mais rápida do que era há poucos anos. A dimensão primária dessa mudança pode ser o surgimento de novas formas de concorrência de fontes estrangeiras ou fontes domésticas desregulamentadas. O mercado ficou instável, os clientes passaram a exigir mais qualidade, mais tecnologia e preços mais baixos, e as mudanças continuam a acontecer.

Dessa forma, se uma organização sobrevive é porque ela se adaptou ao seu ambiente. Entretanto, sua saúde é função direta de como ocorreu a adaptação. Na opinião dos autores, a variável chave na habilidade de adaptação com eficiência e rapidez seria seu correto gerenciamento. A adaptação é vista como um processo e não como um evento. Sendo assim, um líder eficiente poderia usar a estrutura da FIG.3 para prever e lidar de modo pró-ativo com a mudança. Por meio de cenários alternativos em torno de cada um dos componentes do sistema, seria possível prever o índice e a direção da mudança, que podem ser incluídos na estratégia da organização.

2.3.2.2 As nove variáveis do desempenho

Os autores nos ensinam que tudo no ambiente interno e externo de uma organização está conectado (clientes, produtos/serviços, sistemas de recompensa, tecnologia e estrutura). Para melhorar o desempenho individual e da organização, torna-se necessário entender essas conexões. Dessa forma, definem basicamente três níveis organizacionais: o nível de organização (estratégico), o nível de processo (tático) e o nível de trabalho executor (operacional). O nível de organização enfatiza o relacionamento com seu mercado e a estrutura básica das suas principais funções. O nível de processo realça o fluxo do trabalho a partir dos processos interfuncionais. O nível de trabalho executor trata as variáveis do desempenho relativas aos indivíduos que executam os processos produtores das saídas para o mercado.

De acordo com os autores, os três níveis representam uma anatomia do desempenho. Assim como a compreensão da anatomia humana é fundamental para o médico diagnosticar e tratar as doenças do corpo, a compreensão dos três níveis de desempenho é fundamental para que um gestor possa diagnosticar e tratar os males de uma organização. O conhecimento da anatomia do desempenho poderia prevenir problemas e aperfeiçoar continuamente o desempenho.

Esses três níveis do desempenho constituem a primeira dimensão da estrutura dos autores. A segunda dimensão compreende três necessidades do desempenho que determinam a eficiência em cada nível. A combinação entre os três níveis e as três necessidades do desempenho resulta nas Nove Variáveis do Desempenho. Essas variáveis que aparecem no QUADRO 1 representam um conjunto completo de alavancas de aperfeiçoamento que pode ser usado por gestores de qualquer nível.

-Variável 1 (Objetivos da organização)

Para os autores, no nível da organização os objetivos fazem parte da estratégia do negócio. Uma boa estratégia identifica os produtos e serviços, os grupos de clientes (mercados), as ameaças e oportunidades externas, os pontos fortes e fracos. Conseqüentemente, um conjunto efetivo de objetivos inclui os valores da organização, os requisitos dos clientes, as expectativas financeiras e não-financeiras, metas para cada produto e cada mercado. Os objetivos devem ser baseados nos fatores críticos de sucesso para o negócio, em informações da concorrência e do mercado, quantificáveis sempre que possível, e principalmente claros para todos os que precisam compreendê-los e serem guiados por eles.

-Variável 2 (Projeto da organização)

O estabelecimento de objetivos claros é apenas o primeiro passo, a abordagem prossegue com o exame e aperfeiçoamento dos relacionamentos de entrada e saída entre as funções, sendo necessário saber se o desenho da organização como ela está no momento permite que os objetivos traçados sejam realizados. Nesse sentido, deve ser usada a ferramenta do mapa de relacionamento explicitada na FIG. 4 para entender como o trabalho é feito atualmente, e para identificar os fios desligados, entradas ou saídas inexistentes, desnecessárias ou mal direcionadas, desenvolvendo relacionamentos funcionais que eliminem essas irregularidades.

-Variável 3 (Gerenciamento da organização)

Após o estabelecimento dos objetivos e da estrutura, a organização precisa ser gerenciada. O gerenciamento da organização inclui o gerenciamento do objetivo, do desempenho, e dos recursos e interfaces. Isso significa a criação de subobjetivos funcionais que sustentem a concretização dos objetivos gerais, a obtenção de *feedback* regular do cliente, o equilíbrio na alocação de orçamento, pessoas e equipamentos e, principalmente, o gerenciamento do espaço em branco entre as funções.

-Variável 4 (Objetivos do processo)

O nível de processo é onde a mudança mais substancial precisa acontecer. Uma estratégia clara, relacionamentos lógicos e pessoal habilitado e apoiado não podem compensar processos imperfeitos de negócios. “Um processo de negócios é uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço”(RUMMLER; BRACHE ,1992,p.55). A maioria dos processos são interfuncionais e abrangem o espaço em branco entre as funções do organograma. Cada processo crítico ou administrativo existe para dar uma contribuição a um ou mais objetivos da organização, sendo assim os objetivos do processo devem, necessariamente, estar ligados aos requisitos do cliente e aos objetivos da organização.

-Variável 5 (Projeto do processo)

Depois de estabelecer objetivos para os processos críticos, torna-se necessário garantir que esses processos sejam desenhados para atingir esses objetivos de maneira eficiente. Os autores ensinam que a ferramenta adequada para trabalhar essa variável é o mapa de processos, que documenta em seqüência as etapas pelas quais os departamentos passam a converter entradas em saídas de um processo específico. Primeiramente, são desenhados os mapas “*as is*”(situação atual) e após identificação dos fios desligados (entradas ou saídas desnecessárias ou mal direcionadas) os mapas são redesenhados para a situação ideal (“*should be*”).

-Variável 6 (Gerenciamento do processo)

Rummler e Brache (1992) salientam que mesmo os processos mais lógicos e voltados para os objetivos traçados não gerenciam a si próprios. Portanto, o gerenciamento do processo inclui:

- a) Estabelecimento de subobjetivos em todo o processo, tais como pontos críticos de medição;
- b) Estabelecimento de sistemas para obtenção de *feedback* de clientes externos e internos, acompanhando o desempenho do processo em relação aos objetivos e subobjetivos. Deste modo será possível corrigir discrepâncias e tomar ações preventivas;
- c) Designação de um “dono” para supervisionar todo o processo;
- d) Equilíbrio na alocação de recursos e monitoração das interfaces e remoção de barreiras.

-Variável 7 (Objetivos do trabalho/executor):

Os autores esclarecem que depois de estabelecer processos desenhados e gerenciados para atender, de modo eficiente, aos objetivos da organização, pode-se então abordar as necessidades do nível trabalho/executor. Esse nível está relacionado aos cargos e às pessoas independentemente do nível hierárquico ocupado. Se os cargos não forem projetados para apoiar as etapas do processo, os objetivos da organização não serão atingidos. Os objetivos do trabalho/executor devem comunicar aos executores aquilo que se espera deles (saídas) e como se espera que eles façam (padrões de trabalho).

-Variável 8 (Projeto do trabalho):

Após estabelecer os objetivos do trabalho/executor, os autores esclarecem a necessidade de garantir que cada trabalho seja estruturado de modo a permitir que os executores atinjam esses objetivos. Esta variável está relacionada à criação de cargos que contribuam com os objetivos do trabalho, sendo assim devem ser estruturados os limites e responsabilidades dos cargos, seqüência de atividades de trabalho, procedimentos e ergonomia.

-Variável 9 (Gerenciamento do trabalho/executor):

A abordagem dessa variável trata do gerenciamento das pessoas, ou seja, de colocar pessoas capazes em um ambiente que apóie a realização dos objetivos do trabalho. Trata-se de gerenciar seis fatores que afetam o sistema de desempenho humano mostrado na FIG. 5, que envolvem: especificação do desempenho; interferência na tarefa; conseqüências da realização das tarefas; *feedback*; habilidades pessoais e conhecimento; e capacidade individual.

Os autores salientam que a gestão efetiva do desempenho exige o gerenciamento de cada uma das nove variáveis supra comentadas e que qualquer esforço de melhoria em uma variável deve levar em conta a visão sistêmica do conjunto. A estrutura comentada pode ser usada por executivos, gerentes e consultores como um mapa para guiar a organização em nova direção ou um instrumento para diagnóstico e eliminação do desempenho deficiente, bem como para aperfeiçoamento contínuo do desempenho.

2.3.2.3 Medindo o desempenho nos três níveis

Os autores sustentam que a medição é o ponto chave para o aperfeiçoamento e gerenciamento do desempenho. “Sem medidas não há como avaliar o desempenho atual e comparar com o padrão desejado” (RUMMLER ; BRACHE ,1992,p.168). Quer dizer, um sistema de medição é fundamental para monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho organizacional em todos os três níveis apresentados.

Os autores evidenciam que dois aspectos sempre devem ser observados na montagem de um sistema de medição.

a) desenvolvimento de medidas sólidas: neste aspecto o importante é medir o desempenho, ou seja, a saída (*out put* do processo) em todos os três níveis. Para qualquer nível devem ser identificadas as saídas mais significativas da organização, do processo ou do trabalho executor, bem como as dimensões críticas do desempenho para cada uma delas. As dimensões críticas da qualidade incluem precisão, facilidade de uso, confiabilidade e aparência. No aspecto da produtividade, incluem quantidade, índice e cumprimento de prazo. Em relação ao custo, incluem trabalho, materiais e despesas gerais. As dimensões críticas são decorrentes das necessidades dos clientes internos e externos que recebem as saídas (*out put*) dos processos. Para cada dimensão, devem ser estabelecidos indicadores e as metas (padrões a serem atingidos) de modo que se tenha uma seqüência lógica: saídas- dimensões críticas- indicadores- metas, conforme exemplificado no QUADRO 2 .

b) sistema de medição interligado: para os autores, o aumento de eficácia de uma organização está vinculado a um sistema de medição que “amarra” os três níveis apresentados e não somente uma coleção de indicadores não-relacionados entre si. Expandindo esse conceito, a construção de um sistema interligado exige dois estágios: primeiramente deve-se estabelecer a ligação entre as saídas da organização, do processo, e do trabalho/executor (utilização do mapa de processos) ; em seguida deve-se estabelecer os indicadores relevantes a essas saídas, seguindo a seqüência lógica: saídas- dimensões críticas- indicadores- metas.

2.3.2.4 Gestão das organizações: implementando um plano de ação

A metodologia sugerida pelos autores aborda nove etapas para gestão das organizações como sistemas e envolve a compreensão e o gerenciamento das nove variáveis do desempenho.

Etapa 1. Estabelecer uma estratégia clara

Os autores sustentam que a estratégia de uma organização é composta de duas partes: desenvolvimento e implementação. A estratégia tem como base cinco elementos: produtos/serviços (o que fazer), clientes/mercados (para quem será feito), vantagem competitiva (por que os clientes compram), prioridades de produtos e mercados (onde será dado ênfase) e sistemas e estruturas (como fazer). A FIG.6 explicita as quatorze perguntas que devem ser respondidas para desenvolvimento (perguntas nº 1 a 11) e implementação (perguntas nº 12 a 14) da estratégia.

Etapa 2. Documentar e analisar o sistema atual da organização

Nesta etapa, os autores sugerem desenhar o mapa de relacionamento atual (“*as is*”) e verificar seus “fios desligados”, bem como identificar uma questão crítica do negócio no nível da organização. Essa questão trata de um objetivo mensurável, baseado em um problema ou oportunidade potencial que tenha grande impacto sobre a estratégia da organização.

Etapa 3. Documentar e analisar os processos atuais

Após estabelecimento da questão crítica do negócio, deve-se identificar quais processos críticos estão a ela associados. Seguindo a orientação dos autores, a ferramenta adequada nesta etapa é o mapeamento de processos, para descrever o fluxo atual de trabalho e identificar os “fios desligados” atuais e suas respectivas causas.

Etapa 4. Desenvolver o fluxo de processos ideais

Os autores recomendam o estabelecimento de um mapa de processo ideal (“*should be*”) para atingir os objetivos da questão crítica do negócio, de acordo com os requisitos do cliente final.

Etapa 5. Redesenho da estrutura da organização

Com base nos mapas de processo ideais, determinam-se os agrupamentos departamentais e os relacionamentos hierárquicos mais lógicos. O objetivo é o estabelecimento de fronteiras organizacionais que maximizem a eficácia e a eficiência do processo. Trata-se do redesenho do organograma vertical, adaptando-o para realização dos processos horizontais. Deve-se verificar a viabilidade desta nova estrutura através de um

mapa de relacionamentos ideal que elimine os fios desligados identificados na etapa 2.

Etapa 6. Desenvolvimento de modelos de função para cada departamento

Devem-se definir os modelos para cada função do novo organograma em termos de suas saídas e objetivos de acordo com os processos críticos horizontais. As responsabilidades devem ser detalhadas de modo a garantir que todos conheçam claramente o papel de cada função na organização, sem sobreposição de saídas, servindo de base para o desenvolvimento dos modelos de cargo.

Etapa 7. Desenvolvimento de modelos de cargo

Os autores esclarecem que os modelos de cargo devem conter as saídas que os executores devem produzir para contribuir com os objetivos de cada função do modelo da etapa anterior. Sendo assim, devem ser identificadas as saídas e objetivos exigidos para cada cargo. Esta etapa é particularmente crítica se a reestruturação da organização exigir novos cargos ou cargos com novas responsabilidades.

Etapa 8. Estruturação do sistema de desempenho humano

Nesta etapa, os autores explicam que este sistema aborda a capacidade das pessoas selecionadas para os cargos, suas habilidades, conhecimentos e o ambiente no qual elas irão trabalhar. Devem ser estabelecidos para cada cargo o *feedback*, as recompensas e o treinamento adequados.

Etapa 9. Estabelecimento dos processos de gerenciamento

Utilizando a matriz dos três níveis do QUADRO 1 que dá origem às nove variáveis do desempenho, deve-se estabelecer o gerenciamento nos três níveis que inclui: a organização (estratégico), o processo (tático), e o trabalho executor (operacional). Trata-se de monitorar o desempenho, alocar recursos e gerenciar as interfaces nos três níveis.

Uma das principais idéias ensinadas pelo autor, que poderia ser utilizada no caso em estudo das OMPS-I, é aplicar as ferramentas apresentadas para a melhoria do desempenho nos Três Níveis estudados a um assunto estratégico que esteja sendo enfrentado pela organização no momento. Outro aspecto interessante a ser considerado, é a flexibilidade, tendo em vista que os principais conceitos e ferramentas inseridas na metodologia (o mapa de relacionamento, o mapa de processos e as perguntas do sistema de desempenho humano), não precisam ser efetivamente usadas de forma “amarrada”, sendo possível o uso de uma ou duas em uma aplicação orientada.

Para o caso em pauta de gestão por processos, o primeiro passo seria compreender como o trabalho é feito atualmente, e projetar como ele deveria ser executado, visando ao redesenho da estrutura para adaptação aos processos críticos horizontais das OMPS-I.

Somente depois um organograma útil poderia ser criado, ratificando o conceito de que a forma (estrutura) vem sempre depois da função (processos).

2.3.3 Metodologia de Kaplan & Norton

2.3.3.1 Origem

David Norton, executivo da empresa americana KPMG com consultoria acadêmica de Robert Kaplan, desenvolveu um projeto em 1990 que abrangia várias empresas e que tinha o objetivo de elaborar um novo modelo de medidas de desempenho. O estudo de Kaplan e Norton chegou a um modelo de *scorecard* multidimensional, que posteriormente passou a ser chamado de *balanced scorecard* (BSC), pois indicava a característica de equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo, financeiras e não-financeiras entre indicadores de tendências e de ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Tratava-se de um sistema de medição que foi exposto em Kaplan e Norton (1992).

Após essa divulgação, executivos da empresa Rockwater e da FMC Corporation solicitaram a ajuda de Kaplan e Norton para implantar aquele sistema. Entretanto, a intenção desses executivos era utilizar o *scorecard* de maneira inovadora, com a intenção de implementar um alinhamento estratégico nas empresas que dirigiam. O trabalho desses executivos foi exposto por Kaplan e Norton (1993). Posteriormente com o sucesso obtido foi apresentado no ano de 1996 o *balanced scorecard* (BSC) como sistema de gestão estratégica.

Mais tarde, Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o sistema tradicional de gestão mede o desempenho passado, controlando a empresa de acordo com um plano preestabelecido, com foco no curto prazo. O BSC mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos mensuráveis de curto e longo prazo, estabelecendo uma ligação lógica entre eles, com mais eficácia do que os sistemas tradicionais de controle.

Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para viabilizar processos gerenciais críticos, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. Nessa direção, os processos gerenciais constituídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação das estratégia de

longo prazo (COSTA,2006).

2.3.3.2 Mapa estratégico

A estratégia de uma empresa diz respeito à sua vantagem competitiva (PORTER,1991). No BSC, a estratégia está relacionada a um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos, as medidas do desempenho e as ações necessárias para que eles sejam alcançados. Segundo Kaplan e Norton (1997), o primeiro passo para a implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico, que é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico ao planejamento operacional. Esse mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações (desdobramento da estratégia em ações), dispostos em quatro perspectivas de gestão. Elas expressam como o resultado da empresa é obtido, explicitando a ligação entre as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia. A FIG.7 mostra a integração de todos os componentes do mapa entre essas perspectivas.

Nesse sentido, a vantagem competitiva e a estratégia da empresa são expressas em objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas de gestão financeira, de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento. O BSC utiliza um conjunto de medidas (indicadores) para mensurar o desempenho alcançado em cada um desses objetivos. Para avaliar o desempenho, são definidos parâmetros a serem alcançados, estabelecendo metas ao longo do tempo (curto, médio e longo prazo) para cada um dos indicadores. Finalmente, para que se possa saber como essas metas serão atingidas, o BSC estabelece planos de ação para cada uma das metas.

2.3.3.3 Relações de causa e efeito

Segundo Costa (2006), o mapa estratégico deve explicitar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia, podendo ser expresso por uma seqüência de afirmações do tipo “se-então”. As estratégias são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento de causa e efeito entre os fatores críticos de sucesso do negócio. Ao tornar explícitas essas hipóteses, as organizações podem a cada momento testar suas estratégias e adaptá-las conforme aprendem.

O desdobramento da estratégia em ação não deve acontecer somente no plano

vertical. Há necessidade de uma integração no plano horizontal, que é feita entre as quatro perspectivas. O que se pretende alcançar financeiramente, deve orientar o que fazer em termos de produto e mercado consumidor (clientes); que, por sua vez, deve orientar as escolhas quanto aos meios de produção de produtos/serviços (processos internos); que, por sua vez, devem orientar a decisão sobre a estrutura organizacional e tecnologia de informação para suporte aos processos de produção e venda (aprendizado e crescimento). O ponto de partida será sempre a perspectiva financeira (COSTA,2006). Essas relações de causa e efeito podem ser melhor entendidas através do detalhamento do mapa estratégico explicitado na FIG.9.

Diante do exposto, percebe-se que a sistemática do BSC se caracteriza por processos gerenciais de desdobramento da estratégia de cima para baixo, através da identificação de fatores críticos de sucesso que são organizados em quatro perspectivas de gestão e ligados entre si por relacionamentos de causa e efeito. Esse desdobramento continua com a identificação de indicadores e metas que expressem adequadamente se as ações estão alcançando os resultados esperados, de forma a cumprir a estratégia.

2.3.3.4 Perspectivas de gestão

As quatro dimensões de gestão que compõem a base estrutural do BSC representam a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa: dar suporte à produção, produzir, vender e obter lucro.

2.3.3.4.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que terminam com a melhoria do desempenho financeiro. Os objetivos financeiros podem diferir de acordo com cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Kaplan e Norton (1997) identificaram três estágios do negócio: crescimento, sustentação e colheita. No estágio de crescimento, os objetivos financeiros enfatizarão o crescimento nas vendas, os novos mercados e consumidores, os novos produtos/serviços, a capacitação dos funcionários, novos canais de marketing, vendas e distribuição. No estágio de sustentação, os objetivos financeiros serão os tradicionais, tais como: retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. No estágio da colheita, a ênfase financeira recairá sobre o fluxo

de caixa, focado no retorno em caixa certo e imediato.

A elaboração do BSC permite que a organização vincule os objetivos financeiros à sua estratégia, servindo de base para os indicadores e metas das outras perspectivas.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento de receita, redução dos custos e melhoria da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos podem ser usados em qualquer um dos estágios supracitados e servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*.

2.3.3.4.2 Perspectiva de clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite que as empresas identifiquem os seguimentos de mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem seus indicadores de resultados relacionados aos clientes com seguimentos específicos de clientes e mercado. Dessa forma, o grupo de medidas comuns a todas as empresas incluem indicadores de participação no mercado, retenção, captação, e satisfação de clientes. Neste caso as propostas de valor apresentadas aos clientes estão representadas através de determinados atributos de seus produtos e serviços para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o valor a ser criado e entregue ao cliente, através de um conjunto comum de atributos, para que ele se sinta satisfeito.

Kaplan e Norton (1997) organizaram esses atributos em três categorias: atributos do produto/serviço, relacionamento com o cliente, imagem e reputação. Os atributos do produto/serviço dizem respeito à sua funcionalidade, ao seu preço e à qualidade. O relacionamento com o cliente diz respeito à entrega do produto/serviço, incluindo o tempo de resposta e de entrega. A imagem e reputação estão relacionadas ao modo de como a empresa se apresenta, isto é, reflete os valores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

O importante é definir quais atributos são essenciais para o consumidor-alvo e identificar o que a empresa precisa mudar com relação a esses atributos, bem como estabelecer objetivos e metas específicas nas três categorias de atributos supracitadas (KAPLAN, NORTON, 1997). A FIG.8 exemplifica a associação de metas e indicadores a esses atributos.

2.3.3.4.3 Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos

quais devem alcançar a excelência. As metas financeiras estabelecidas e as necessidades dos clientes devem nortear a escolha desses processos. Assim, as empresas necessitam definir os processos e os indicadores adequados para avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. As técnicas e iniciativas devem ser escolhidas e priorizadas conforme a relevância para o cumprimento da estratégia. Nesse sentido decisões sobre qualidade total, reengenharia, novas máquinas, e outras mais, devem ser analisadas de acordo com o resultado final de contribuição para as metas financeiras. Costa (2006) realça que os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só devem ser considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia do negócio. O BSC exige atenção para o longo prazo, sendo assim, o processo de inovação precisa levar em conta produtos e novos serviços para consumidores atuais e futuros.

É nesta perspectiva que a empresa define o que precisa ser melhorado ou criado para atender aos atributos importantes mapeados na perspectiva de clientes. Os processos internos são organizados por Kaplan e Norton (1997) em três grupos: processos relacionados à gestão operacional, à gestão de clientes e aos processos de inovação.

A gestão operacional agrupa os processos de produção e entrega do produto, tais como abastecimento, produção, distribuição e gerenciamento dos riscos financeiros e operacionais. A gestão de clientes agrupa os processos que suportam a criação de valor para os clientes, tais como selecionar e mapear o perfil dos clientes-alvo, conquista e retenção de clientes e crescimento em determinado segmento, cultivando o relacionamento com os clientes. Os processos de inovação tratam da identificação de oportunidades de novos produtos e serviços, de gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento, do projeto e desenvolvimento de novos produtos e lançamento no mercado.

Cada um desses grupos contempla aspectos que serão enfatizados ou não de acordo com a proposta de valor, do estágio de desenvolvimento do negócio e da estratégia traçada para os objetivos financeiros e de clientes. A prioridade crítica de cada processo deve estar diretamente relacionada aos objetivos estratégicos que foram traçados.

2.3.3.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Esta perspectiva desenvolve os objetivos e indicadores que devem orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo a base necessária à execução dos objetivos das outras três perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997) o aprendizado e o crescimento da organização são oriundos de três principais fontes: capital humano (as

peçoas), capital da informação (sistemas de informação) e o capital organizacional (motivação e alinhamento organizacional). O BSC permite identificar eventuais defasagens entre essas três fontes para o atingimento dos objetivos da empresa. Para eliminar a defasagem é necessário capacitar funcionários, intensificar o uso da tecnologia e sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais. Todas as decisões sobre treinamentos, sistemas de informática e modelos de gestão devem ser analisadas sob a ótica da efetiva contribuição para o cumprimento da estratégia traçada.

Os objetivos mais comuns para esta perspectiva são a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, com relação ao capital humano. Para o capital da informação algumas empresas adotam um indicador de informações estratégicas, que avalia a disponibilidade atual das informações em relação às necessidades previstas. Com relação ao capital organizacional, os indicadores para motivação e alinhamento estão voltados para determinar se as metas dos departamentos e indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no BSC. Nesse sentido, as empresas na fase final do BSC utilizam como indicadores o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas com a estratégia da empresa, bem como o percentual de funcionários que alcançam essas metas pessoais (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Costa (2006) as empresas necessitam ter atenção para não tratar de maneira superficial a relação entre as três principais fontes dessa perspectiva. A superficialidade pode existir em função das empresas não terem clareza do que se deve fazer para ligar os três capitais intangíveis ao cumprimento da estratégia. Não existem modelos genéricos para tratar esta perspectiva, sendo assim as empresas devem criar uma política própria com relação a pessoas, tecnologia e processos organizacionais. O importante é criar uma combinação única para esses três capitais intangíveis de modo a sustentar o alcance dos objetivos das três outras perspectivas, através de funcionários habilitados, com excelente acesso às informações e motivados a contribuir para o sucesso de sua organização.

2.3.3.5 Indicadores, metas e ações

No desenho do mapa estratégico são estabelecidos em primeiro lugar os objetivos para cada perspectiva. Após a definição dos objetivos estratégicos, deve-se identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço no sentido de alcançá-los. Isso é feito através do estabelecimento de indicadores, metas e ações para cada objetivo traçado.

O BSC retrata a estratégia da organização através da integração de indicadores de

ocorrências (curto prazo) com indicadores de tendências (longo prazo). Mais importante que o número de indicadores é assegurar que o BSC seja a expressão de uma estratégia única, sendo assim, deve haver um número reduzido de indicadores para que possam ser facilmente utilizáveis. As empresas utilizam em média de dezesseis a vinte e cinco indicadores na construção de um *scorecard*. Devem estar presentes apenas os indicadores chaves para avaliar o cumprimento dos objetivos traçados, forçando os gestores a manter o foco na estratégia (COSTA,2006).

Para definição dos indicadores, é interessante observar que não se deve começar pelo conjunto já existente na empresa. A ordem deve ser inversa, começando no mapa estratégico. Considerando os relacionamentos de causa e efeito, o *scorecard* trabalha com um conjunto balanceado de indicadores de ocorrências e de tendências. Os indicadores de ocorrência direcionam o resultado final a ser alcançado e estão relacionados ao curto prazo. Por sua vez, os indicadores de tendência estão direcionados para alcançar os resultados no longo prazo.

Os sistemas de informação são importantes uma vez que podem dar suporte aos gestores quanto ao detalhamento dos componentes do mapa estratégico. Nesse sentido, quando surge um resultado inesperado em um indicador do mapa, o gestor pode acessar outros indicadores relacionados ao dado inesperado e agir sobre a diferença.

Segundo Costa (2006) , o BSC não é substituto do sistema de medição de controle operacional da organização. Seus indicadores são escolhidos para chamar atenção dos gestores em relação aos fatores que levarão à mudança de desempenho desejada. Ainda segundo esta autora, para cada indicador considerado importante é necessário definir metas de desempenho a eles relacionadas. Essas metas são a quantificação do desempenho desejado a ser medido e devem ser definidas para curto, médio e longo prazo.

Uma vez definidas as metas a serem alcançadas em relação aos objetivos estratégicos, devem-se planejar as ações a serem executadas. Para garantir que as metas sejam alcançadas, nenhuma delas poderá ficar sem um plano de ação. Esses planos de ação devem estar focados apenas no que é fundamental e crítico para o cumprimento da estratégia.

2.3.3.6 BSC como sistema de gestão estratégica

A utilização do BSC como sistema de gestão deve ligar a missão e a estratégia da empresa aos objetivos e aos indicadores estratégicos para definir e planejar suas metas. Essa ligação é feita através de quatro processos gerenciais abaixo descritos e explicitados na

FIG.10.

O primeiro processo atua para clarificar a visão e obter consenso. Deve-se envolver a alta administração e os gerentes seniores, portadores de um quadro mais completo da visão da empresa e de suas prioridades. Sendo assim o comprometimento dos gestores é decorrência de seu envolvimento no processo de confecção dos planos de ação.

O segundo processo, o da comunicação da estratégia e sua ligação aos objetivos individuais e departamentais, têm o objetivo de promover a compreensão da estratégia e de motivar as pessoas a realizá-la. Esse segundo processo envolve um grande número de pessoas e as organizações utilizam os sistemas formais ou informais de treinamento e a ligação de recompensas aos indicadores de desempenho. O importante é que todos saibam que o mapa estratégico será usado para recompensar desempenhos, discutir investimentos ou qualquer outra avaliação ou decisão.

O terceiro processo (planejamento) é utilizado para definição das prioridades e alocação de recursos. O desafio está em estabelecer a ligação correta entre a operação e as finanças, através dos processos de planejamento e orçamento. O BSC explicita a ligação entre o planejamento estratégico e o operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações, cuja necessidade de recursos financeiros deve estar contemplada no orçamento anual. O *scorecard* integra os processos de planejamento e orçamentação, garantindo que o orçamento suporte a estratégia.

O quarto processo é de realimentação e aprendizado estratégico, servindo para que a empresa modifique sua estratégia caso seja necessário. Os processos eficazes de aprendizado estratégico possuem três ingredientes essenciais: visão e desempenho compartilhados, processo de *feedback* estratégico e solução de problemas em equipe. A ênfase na construção das relações de causa e efeito gera um raciocínio sistêmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam e de que maneira seu papel influencia as outras pessoas. A definição de indicadores, metas e ações correlatas não medem apenas a mudança, mas também alimentam o aprendizado organizacional através do trabalho em equipe.

2.3.3.7 Implantação do BSC

Kaplan e Norton (1997) sugerem a seguinte metodologia para implantação:

Etapa 1 – Clarear e traduzir a visão: tornar clara a visão, obtida por consenso, para todos os funcionários; selecionar equipe multifuncional capacitada para criação do modelo e

plano de trabalho do BSC.

Etapa 2 – Definir a estratégia da empresa: educar e treinar a equipe; estabelecer de modo consensual os objetivos estratégicos; definir os indicadores de desempenho.

Etapa 3 – Alinhar recursos humanos à estratégia: divulgar a estratégia e os objetivos estratégicos de longo prazo; estabelecer as responsabilidades de cada pessoa; ligar os sistemas de recompensas e remuneração variável aos indicadores de desempenho.

Etapa 4 – Planejar e definir metas: estabelecer as metas (padrões a serem alcançados) para os objetivos estratégicos.

Etapa 5 – Alinhar ações estratégicas : definir os donos dos processos essenciais; identificar as ações necessárias para atingir as metas programadas; priorizar as ações críticas; estabelecer prazos; identificar e eliminar redundância de indicadores.

Etapa 6 –Aumentar aprendizado e feedback estratégicos: definir reuniões gerenciais específicas para discutir a estratégia e agir corretivamente; ligar a estratégia ao orçamento anual; estabelecer metas de cinco anos para cada indicador. Identificar os investimentos necessários para atender estas metas. O primeiro ano do plano de cinco anos passa a ser o orçamento anual

Kaplan e Norton (1997) finalizam ressaltando que o processo de desenvolvimento do *balanced scorecard* permite à organização obter uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

A idéia principal do livro, que poderia ser aplicada no caso em estudo das OMPS-I, trata do estabelecimento de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, e suas ligações com as metas e iniciativas de curto e longo prazo. Dessa forma, o caminho a ser seguido, é no sentido de traduzir o planejamento estratégico das OMPS-I em indicadores de desempenho, que podem ser desdobrados e acompanhados até o nível operacional, de forma a orientar a direção da organização para o atendimento das metas de longo prazo.

É interessante observar que, se no setor privado o objetivo é o lucro, no caso em estudo das OMPS-I, o objetivo é cumprir a missão, a razão de sua existência. Os recursos financeiros exercem o papel de provento e de restrição para execução da missão. Neste caso, é necessária uma adaptação para o caso em estudo, tendo em vista que o cumprimento da missão é o objetivo maior, e deve comandar a definição dos objetivos das outras perspectivas. Dessa forma, a perspectiva de clientes sobe de nível e troca de lugar com a financeira. Temos, então, a missão no topo do desenho do BSC, interagindo diretamente com a perspectiva de clientes, que comanda as demais perspectivas, conforme mostrado na FIG. 11.

3 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE METODOLOGIA

3.1 Comparação das metodologias

Tendo por base o estudo bibliográfico apresentado, será procedida uma análise crítica das três metodologias descritas no capítulo dois. Os pontos abordados nesta comparação serão explicitados com base em aspectos convergentes verificados entre os autores estudados, que formarão a base de sustentação da metodologia proposta no item 3.3. deste capítulo.

3.2 Análise crítica

O primeiro ponto em comum verificado foi a necessidade de estabelecer a estratégia do negócio. Neste aspecto Kaplan e Rummler abordam com maior ênfase a construção da estratégia. O primeiro através do estabelecimento dos objetivos estratégicos para tradução da visão em planos de ação. O segundo elabora um questionário com quatorze perguntas para montagem de uma estratégia clara e definida. Cerqueira Neto não aborda de maneira explícita este aspecto, porém considera que a diretriz de ordem superior constitui o caminho a ser seguido.

O segundo ponto convergente foi a utilização da ferramenta mapa de relacionamento por Cerqueira Neto e Rummler, que considera a organização como um sistema adaptável ao seu meio ambiente. Através dela pode-se tirar uma “fotografia” atual e verificar o que pode ser feito para adaptação à gestão por processos.

O terceiro aspecto em comum, ressaltado por Cerqueira Neto e Kaplan, é a importância do trabalho em equipes multifuncionais. Cerqueira Neto adota a técnica de times de trabalho autogeridos, constituindo um dos pilares de sua metodologia. Kaplan também inicia sua doutrina com a montagem de uma equipe de alto nível capacitada para criação do *scorecard*.

O quarto ponto verificado foi a ênfase no mapeamento dos processos e sua respectiva priorização. Todos os três autores consideram este aspecto fundamental para o sucesso de suas idéias. Kaplan estabeleceu a perspectiva de processos internos especificamente para tratar esta questão. Cerqueira Neto sugere a criação de um time de trabalho autogerido específico para atuação nesta perspectiva. Rummler também aborda

como aspecto chave o mapeamento dos processos atuais e o estabelecimento dos mapas ideais.

O quinto aspecto verificado foi o redesenho da organização de modo compatível com o fluxo de trabalho dos processos horizontais. Cerqueira Neto e Rummler realçam que os processos devem guiar a estrutura da organização. Kaplan não cita especificamente o redesenho estrutural, entretanto salienta que essa decisão deve ser orientada pelos objetivos estratégicos originalmente traçados.

O sexto ponto em comum foi a necessidade de estabelecer indicadores de desempenho. Para os três autores, o que não é medido não pode ser gerenciado. Kaplan é o que melhor detalha este aspecto entre os autores estudados, estabelecendo uma relação de causa e efeito no mapa estratégico que explicita os indicadores essenciais para o gerenciamento da organização. Rummler realça além dos indicadores tradicionais, a importância do sistema de desempenho humano, que aborda, entre outros aspectos, indicadores relativos ao gerenciamento das pessoas.

O sétimo ponto considerado foi a necessidade de designar um “dono” para os processos essenciais. Todos os três autores são unânimes nesse aspecto, considerando-o fundamental para gerenciamento das interfaces da estrutura vertical.

O oitavo ponto abordado também pelos três autores foi o estabelecimento de metas e planos de ação no sentido de alcançá-las. Entretanto nenhum dos três autores explicita as ferramentas para elaboração dos planos de ação. Essa parte será detalhada no item 3.3.4, na apresentação da sugestão de metodologia.

O nono aspecto em comum foi o estabelecimento de recompensas, e sua vinculação aos objetivos estratégicos. Kaplan o aborda com mais ênfase, tendo em vista considerá-lo fundamental para o sucesso do seu *scorecard*. Rummler também aponta essa questão nas condicionantes do sistema de desempenho humano por ele proposto.

O último ponto verificado está relacionado ao gerenciamento organizacional após a implantação das mudanças e aborda a necessidade de reuniões de análise crítica para essa finalidade. Cerqueira Neto aponta com mais ênfase esse aspecto que é o cerne de sua metodologia, pois analisa criticamente a cada trimestre os resultados alcançados pelos times de trabalho. Kaplan também realça a importância de estabelecer reuniões específicas da alta administração para análise de resultados e de ações corretivas.

O QUADRO 3, mostrado abaixo para melhor compreensão, representa uma síntese comparativa das metodologias apresentadas no capítulo dois.

QUADRO 3
 Comparação entre as metodologias

	METODOLOGIA DE CERQUEIRA NETO	METODOLOGIA DE RUMMLER E BRACHE	METODOLOGIA DE KAPLAN E NORTON
M E T O D O L O G I A / O Q U E	1- LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO 2- ESTABELECEER DIRETRIZ DE ORDEM SUPERIOR 3- ADOTAR ESTRUTURA DE DECISÃO COLEGIADA 4- DESDOBRAR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PLANOS DE AÇÃO 5- DEFINIR O PROJETO CRÍTICO DE MELHORIA DO NEGÓCIO 6- GERENCIAR A ORGANIZAÇÃO	1- ESTABELECEER UMA ESTRATÉGIA CLARA 2- DOCUMENTAR E ANALISAR O SISTEMA ATUAL DA ORGANIZAÇÃO 3- DOCUMENTAR E ANALISAR PROCESSOS ATUAIS 4- DESENVOLVER O FLUXO DE PROCESSOS IDEAIS 5- REDESENHAR A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO 6- DESENVOLVER MODELOS DE FUNÇÃO E DE CARGO PARA CADA DEPARTAMENTO 7- ESTRUTURAR SISTEMA DE DESEMPENHO HUMANO DE ACORDO COM A FIG. 8- GERENCIAR A ORGANIZAÇÃO	1- CLAREAR E TRADUZIR A VISÃO 2- DEFINIR A ESTRATÉGIA DA EMPRESA 3- ALINHAR RECURSOS HUMANOS À ESTRATÉGIA 4- PLANEJAR E DEFINIR METAS 5- ALINHAR AÇÕES ESTRATÉGICAS 6- AUMENTAR APRENDIZADO E FEEDBACK ESTRATÉGICOS

QUADRO 3
 Comparação entre as metodologias

	METODOLOGIA DE CERQUEIRA NETO	METODOLOGIA DE RUMMLER E BRACHE	METODOLOGIA DE KAPLAN E NORTON
F E R R A M E N T A S / C O M O	<p>1.1- Utilizando o mapa de relacionamento “as is” (atual)</p> <p>2.1- Definindo a visão, missão e fatores críticos de sucesso</p> <p>3.1- Criando o conselho de análise crítica para gestão estratégica do negócio</p> <p>4.1- formando TTA’s distribuídos em cinco perspectivas</p> <p>4.2- educando e treinando os TTA’s</p> <p>4.3- elaborando os termos de referencia dos TTA’s</p> <p>4.4- apresentando os planos de ação dos TTA’s</p>	<p>1.1- Utilizando mapa de relacionamento da organização como sistema adaptável para responder as perguntas da FIG. 6</p> <p>2.1- Utilizando mapa de relacionamento atual (“as is”) e identificando uma questão crítica do negócio no nível da organização</p> <p>3.1- Identificando processos críticos</p> <p>3.2- Utilizando mapeamento de processos na situação atual (“as is”)</p> <p>4.1- Estabelecendo mapa de processos ideal (“should be”)</p> <p>5.1- Estabelecendo novo organograma vertical adaptado aos processos críticos</p>	<p>1.1- Tornando clara a visão, obtida por consenso, para todos os funcionários</p> <p>1.2- Nomeando equipe capacitada para criação do modelo e plano de trabalho do BSC</p> <p>2.1- Educando e treinando a equipe</p> <p>2.2- Estabelecendo, através de consenso, os objetivos estratégicos</p> <p>2.3- Definindo os indicadores de desempenho</p> <p>3.1- Divulgando a estratégia e os objetivos de longo prazo</p> <p>3.2- Estabelecendo as responsabilidades de cada um</p> <p>3.3- Ligando o sistema de recompensas aos indicadores de desempenho</p>

<p style="text-align: center;">F E R R A M E N T A S / C O M O</p>	<p>5.1- Criando TTA específico para projeto crítico de melhoria</p> <p>6.1- Realizando reuniões de análise crítica trimestrais para correção de rumo</p> <p>6.2- Planejando e controlando os planos de ação dos TTA's</p>	<p>6.1- Detalhando responsabilidades das funções, sem duplicidade de saídas</p> <p>6.2- Estabelecendo os modelos de cargo para apoiar as novas funções departamentais</p> <p>7.1- Estabelecendo feedback, recompensas e treinamento adequados para cada cargo</p> <p>7.2- Estabelecendo condições adequadas de conhecimento, habilidades e interferência na tarefa</p> <p>8.1- Estabelecendo sistema para feedback de clientes externos</p> <p>8.2- Gerenciando interfaces e removendo barreiras</p> <p>8.3- Estabelecendo equilíbrio na alocação de orçamento, pessoas e equipamentos</p> <p>8.4- Estabelecendo sistema de medição do desempenho</p> <p>8.5- Designando o “dono” de cada processo</p>	<p>4.1- Estabelecendo metas para os objetivos</p> <p>5.1- Definindo donos de processos críticos</p> <p>5.2- Identificando as ações necessárias para atingir as metas</p> <p>5.3- Priorizando as ações críticas, estabelecendo prazos</p> <p>5.4- Identificando e eliminando redundância de indicadores</p> <p>6.1- Definindo reuniões gerenciais específicas para discutir a estratégia e agir corretivamente</p> <p>6.2- Ligando a estratégia ao processo orçamentário</p> <p>6.3- Estabelecendo metas de cinco anos para cada indicador</p>
--	---	--	---

3.3 Proposta de metodologia

O governo federal tem direcionado suas prioridades para área social, com rígido controle monetário, estabelecendo metas de *superávit* fiscal que acarretam contingenciamento no orçamento autorizado, impactando determinado segmento de órgãos públicos, dentre eles as Forças Armadas, exigindo uma nova postura cujo sucesso está relacionado a uma mudança no modelo de gestão estratégica dessas organizações.

Associado a este cenário externo, salienta-se o fato de que nos últimos anos os programas de gestão adotados na MB não surtiram os efeitos desejados em virtude de dois fatores. Inicialmente, eram mais conceituais e pouco metodológicos, dificultando o seu entendimento e a aplicação prática. Por fim, houve a natural resistência à mudança por parte da cultura organizacional existente.

Apesar das dificuldades supracitadas, relativas à implementação de um sistema de gestão contemporâneo, este autor considera que as OMPS-I apresentam condições favoráveis para aplicar um modelo de gestão estratégica baseado em processos e *scorecard*, tendo em vista as particularidades abaixo comentadas.

Na condição de organizações militares industriais, amparadas por lei específica (BRASIL,1998), elas utilizam uma contabilidade de custos baseada em alocação de recursos orçamentários provenientes dos serviços prestados aos seus clientes, na maioria das vezes, os navios da MB. O lucro não é considerado como prioridade, mas sim o equilíbrio orçamentário, o cumprimento da missão e a satisfação de seus clientes. Com relação ao aspecto de recursos humanos, apesar das sérias restrições impostas pelos últimos governos para contratação de pessoal, existe a possibilidade de utilizar a EMGEPRON, empresa estatal vinculada ao Comando da Marinha, para contratação de serviços de gerenciamento de projetos que exijam mão de obra contratada pelo regime da CLT no mercado naval. Outra possibilidade é a terceirização seletiva, através dos dispositivos legais, para contratação de firmas no sentido de atender picos de demanda ou complementar carências existentes em função das restrições supracitadas.

Diante desse quadro, a metodologia proposta por este autor para aplicação nas OMPS-I, a seguir detalhada, tem como arcabouço teórico as metodologias apresentadas e analisadas no capítulo anterior, sendo baseada em seus aspectos convergentes.

3.3.1 Definir a equipe de trabalho

A primeira etapa trata da formação de uma equipe de trabalho. Ela deve ser formada por um coordenador responsável pela gestão do programa, pelos gerentes dos macroprocessos em estudo, que serão capazes de orientar o planejamento das ações e facilitar o acesso dos analistas às informações, dando suporte à sua implementação, e pelos analistas de processos que trabalharão no mapeamento, redesenho e implantação dos novos processos. O coordenador da equipe deve dominar os conceitos e a sistemática da gestão por processos, caso contrário deve-se procurar um facilitador externo.

É fundamental realizar um *workshop* para o alinhamento das percepções dos integrantes da equipe com os conceitos básicos da metodologia de gestão por processos, para que todos trabalhem orientados no mesmo vetor.

Não existe um número fixo de pessoas para a equipe, o mais importante é que seus componentes tenham condições de desenvolver a sistemática proposta.

3.3.2 Estabelecer uma estratégia

Esta etapa aborda a definição da missão, visão e fatores críticos de sucesso. Cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A Estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente através de um processo de planejamento estratégico, bem como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais (PORTER, 1986, p.14).

O primeiro passo para elaborar uma estratégia é a definição da missão. Esta visa definir qual a base competitiva da empresa. É o propósito da organização – o que ela deseja atingir no ambiente maior (KOTLER , ARMSTRONG, 1995, p.24). A missão deve responder a algumas questões (SAMPAIO, 1999, p.17):

- ✓ O que a organização deve fazer?
- ✓ Para quem a organização deve fazer?
- ✓ Por que a organização deve fazer?
- ✓ Como a organização deve fazer?
- ✓ Onde a organização deve fazer?

Estabelecida a missão, devem-se definir os valores da organização. Eles são os princípios nos quais a empresa acredita e são como orientadores do seu comportamento no

cumprimento da missão. Alguns temas utilizados para o estabelecimento desses princípios são: clientes, recursos humanos, transparência, qualidade, imagem, e ética (SAMPAIO, 1999,p.21).

A visão define como a organização quer ser reconhecida, o que ela quer ser, qual sua ambição. A visão são os resultados que a empresa deve alcançar num determinado período de tempo. Serve como unidade de ação e rumo para a empresa, como o futuro aonde a empresa quer chegar (SAMPAIO, 1999, p.41).

Em seguida, devem ser analisados os fatores internos e externos que podem influenciar a empresa no cumprimento de sua missão e objetivos. De acordo com Porter (1986), a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar uma análise dos aspectos internos e externos da organização. A análise interna envolve o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa. Eles estão relacionados ao perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Assim, os pontos fortes e fracos combinados com os valores, determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito (PORTER, 1986, p.18).

Os limites externos são determinados pelo meio ambiente mais amplo da empresa, são compostos pelo conjunto das ameaças e oportunidades e das expectativas da sociedade. Essas ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. Lá as expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, entre outros (PORTER, 1986, p.18).

Finalmente, devem-se estabelecer os fatores críticos de sucesso, definidos como as condições e requisitos indispensáveis ao sucesso competitivo da empresa. Trata-se dos objetivos estratégicos que, se transformados em plano de ação, possibilitam atender à razão de ser do negócio (CAMPOS,1998,p.169). Os fatores críticos devem ser distribuídos em quatro perspectivas de um cenário balanceado: clientes, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento. Essa ordem deve ser observada, sendo objeto de comentário na etapa 3.3.4.

Pode-se testar a estratégia respondendo às quatorze perguntas da FIG. 6 sugerida pela metodologia de Rummler e Brache (1992).

3.3.3 Levantar a situação atual da organização

A visão sistêmica é o ponto de partida para o gerenciamento eficiente de uma organização. Vale destacar que as organizações comportam-se como um sistema adaptável ao

seu meio ambiente, conforme mostrado na FIG. 3. Dessa forma, convém elaborar nesta etapa um mapa de relacionamento para tirar uma fotografia da organização no momento atual. O propósito desse mapa, evidenciado na FIG. 4, é descrever os relacionamentos cliente-fornecedor entre as funções departamentais e de assessoria que formam o negócio. Sendo assim, torna-se visível as entradas e saídas que fluem entre as funções e conectam os departamentos. Ao mesmo tempo, fica evidenciado o que está acontecendo no “espaço em branco” entre os quadros do organograma. Podem-se identificar então os “fios desligados” (conexões faltantes, redundantes ou ilógicas) especialmente aqueles que afetam a habilidade da organização em atingir a estratégia.

O mapa deve ser elaborado com base em análise da documentação existente, através da coleta de dados e entrevistas com os gerentes dos macroprocessos, e deve ser finalizado com o consenso da equipe de trabalho. Após o desenho do mapa, é importante obter sua validação pela alta administração.

3.3.4 Desdobrar os fatores críticos de sucesso em planos de ação

Nesta etapa, deve-se distribuir, na ordem a seguir, os FCS identificados na etapa anterior em quatro perspectivas: clientes, financeira, processos internos, e aprendizado/crescimento.

Cabe neste momento, um comentário a respeito da ordem dessas perspectivas em relação ao setor público. O BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997), nasceu no meio de organizações empresariais de grande porte e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade. Não é possível aplicar seus conceitos sem adaptações à realidade do setor público, onde o objetivo maior é cumprir a missão, diferentemente do setor privado cujo objetivo é o lucro. Os recursos financeiros exercem o papel de provento e de restrição para a execução da missão. Nesse sentido, a perspectiva de clientes sobe de nível e troca de lugar com a financeira. Sendo assim, temos a missão no topo do desenho do BSC, interagindo diretamente com a perspectiva de clientes, que comanda as demais perspectivas, conforme mostrado na FIG. 11. A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de fazê-lo para concretizar a missão.

Na perspectiva de processos internos, torna-se fundamental identificar aqueles que merecem ser melhorados de modo a oferecer maior valor aos clientes. Esses processos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva de clientes. O

sucesso em aperfeiçoar processos depende em grande parte da habilidade dos funcionários e das ferramentas que usam como suporte de sua atividade.

A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve funcionários que detenham competências e ferramentas adequadas, operando numa estrutura organizacional desenhada para sustentar as melhorias dos processos críticos horizontais.

Após a estruturação dos FCS em quatro perspectivas, é necessário analisar as relações de causa e efeito entre eles. Não deve existir um objetivo que não faça parte de uma cadeia de causa e efeito, conforme mostrado na FIG. 9. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento devem dar suporte aos objetivos dos processos internos que, não obstante as restrições orçamentárias, irão garantir a satisfação dos clientes e cumprimento da missão.

O próximo passo é estabelecer indicadores e metas de curto e longo prazo para alcançar os objetivos estratégicos. Começando pela perspectiva de clientes, devem-se estabelecer não somente indicadores de ocorrência (participação no mercado, retenção, captação e satisfação de clientes), como também indicadores de tendência baseados nos atributos das propostas de valor (FIG.8). Neste caso, temos indicadores relativos aos atributos do produto/serviço, relacionamento com o cliente, imagem e reputação.

Os processos internos permitem que a organização ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em determinados segmentos de mercado, além de satisfazer as expectativas que a sociedade tem como acionista maior da organização. Os indicadores devem ser voltados para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e conseqüentemente no cumprimento da missão. A função desses indicadores deve ser a de visar o controle dos processos integrados e não de monitorar atividades locais.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários são indicadores de ocorrência. Medidas referentes à reciclagem da força de trabalho, sistemas de informação e alinhamento com os objetivos estratégicos podem ser usados como indicadores de tendência.

Devem-se analisar os indicadores já utilizados pela organização, sendo aproveitados somente aqueles mais alinhados com os objetivos estratégicos.

Depois de definidos os indicadores, atribuem-se metas para cada um deles, identificando-se os seus responsáveis. Assim como na definição dos objetivos estratégicos, todos os indicadores devem ser um elemento no mapa de relações de causa e efeito que leve aos objetivos estratégicos. Dessa forma, pode-se identificar algum objetivo sem indicador ou redundância de indicadores para um determinado objetivo.

Depois de definidos todos os objetivos, indicadores e metas da organização, é necessário identificar as ações para sua implementação e para o cumprimento das metas. Nessa etapa, ocorre o alinhamento das ações, porventura já existentes, com os objetivos estratégicos. Para cada meta deve existir um plano de ação para alcançá-la.

A ferramenta 5W2H proporciona objetividade, estabelece tarefas e responsabilidades específicas evitando que as ações fiquem apenas no campo das idéias. O 5W2H são letras iniciais das palavras inglesas que significam: *What* (o quê), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (por que), *How* (como) e *How Much* (quanto custa).

Segundo Maranhão (2004), as perguntas propostas da ferramenta 5W2H, são sintetizadas da seguinte forma: O que é feito?; Quem faz?; Onde é feito; Quando é feito?; Por que é feito?; Como é feito?; Qual o custo?. Essas sete questões devem ser respondidas através da composição de perguntas que auxiliam no entendimento da dimensão dos processos. Para obtenção das respostas formuladas, através da técnica, é necessário realizar a coleta de dados através de entrevistas com o usuário, gestores dos processos ou funcionários experientes, utilizando um documento definido e padronizado pelos analistas.

3.3.5 Priorizar e mapear os processos atuais

Nesta etapa, são identificados os processos críticos pela equipe de trabalho, utilizando critérios de priorização. Segundo Maranhão (2004), o primeiro critério prioriza os processos que impactam os resultados operacionais; o segundo prioriza os processos críticos para implementação da estratégia; o terceiro é relativo aos processos que impactam a interface de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando os resultados da organização. Também pode ser utilizada a priorização sugerida por Tachizawa (1997), na qual os gestores da equipe de trabalho decidem de maneira colegiada levando em conta o nível de importância e utilizando uma escala que vai do 1 (sem importância) ao 4 (muito importante).

A ferramenta usada nesta etapa é o mapeamento de processos no estado atual (“*as is*”). A prática da modelagem de processos tem os seguintes objetivos globais: uniformizar o entendimento da forma de trabalho, gerando integração organizacional; analisar e melhorar o fluxo de informações; explicitar o conhecimento sobre os processos, armazenando, assim, o *know how* organizacional; realizar análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros); realizar simulações, apoiando tomada de decisões; e gerir a organização (VERNADAT, 1996).

É interessante neste ponto adicionar à equipe uma pessoa que conheça ou atue no processo de modo a facilitar o mapeamento. A equipe deve utilizar a análise da documentação existente, coleta de dados e entrevista para desenho do fluxograma, que deverá ser validado pela pessoa que tenha autoridade sobre o processo, geralmente o gerente ou gestor.

3.3.6 Analisar e melhorar os processos críticos

Através da análise do mapa atual, a equipe relaciona os fios desligados (entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas) que poderiam afetar os objetivos do processo. A equipe identifica as causas dos fios desligados, podendo ser usada a técnica de análise conhecida como diagrama de causa e efeito (ISHIKAWA, 1993). Parte-se então para o desenho do mapa ideal que representa o fluxo de trabalho através de uma cadeia contínua de atividades, que produz o produto/serviço exigido pelo cliente final.

O processo remodelado deve ser validado pela alta administração ou quem de direito, e devem ser elaborados os respectivos procedimentos, padrões e normas para posterior divulgação.

Há que se designar um “dono” para cada processo crítico, que será encarregado de sua eficiência e eficácia. Sem um dono, os “espaços em branco” tendem a ser ignorados. Cada chefe de departamento ou gerente de linha olha somente seus objetivos, dessa forma a otimização funcional ou a negligência do processo tem probabilidade de ocorrer.

O “dono” do processo não representa uma segunda estrutura conflitante na organização. No gerenciamento por processos, os relacionamentos de reporte permanecem verticais, os chefes de departamento detêm seu poder. A dimensão horizontal é acrescentada quando os chefes funcionais são avaliados pelas contribuições que seus departamentos dão aos processos e quando os donos dos processos conseguem resolver os problemas de interface. As considerações do processo devem ter prioridade sobre os interesses funcionais.

3.3.7 Redesenhar a estrutura da organização

Tendo como base os mapas de processos ideais, determinam-se os agrupamentos departamentais e os relacionamentos hierárquicos mais lógicos. O objetivo é estabelecer fronteiras organizacionais que maximizem a eficácia e a eficiência do processo. Para facilitar a tarefa, é interessante desenvolver um mapa de relacionamento ideal que elimine os fios desligados identificados na etapa 3.3.3.

Esse mapa pode sugerir um redesenho do organograma vertical adaptado aos processos críticos e serve como base para os modelos de função a serem desenvolvidos. Esses modelos devem originar-se das saídas do mapa de relacionamentos e das saídas e objetivos dos processos críticos.

Com o novo organograma desenhado, é necessário definir as atribuições e competências das novas funções e cargos. Em decorrência surge a necessidade de atualizar toda a documentação (regimento interno, ordens administrativas, ordens internas, procedimentos administrativos e técnicos) relativa às mudanças efetuadas. Deve-se então, validar o novo organograma pela alta administração.

3.3.8 Implementação

Para obter a conscientização e influenciar o comportamento dos funcionários, torna-se necessário definir um programa para comunicar a estratégia, bem como os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os seguimentos alvos de clientes e as propostas de valor. Podem-se utilizar impressos, plano do dia, reuniões e palestras. A comunicação e o processo de educação precisam ser contínuos e previstos nos planos de ação.

Nesta etapa, é fundamental estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensa que seja normatizado em documento interno e divulgado para todos. Nesse sentido, torna-se vital vincular o reconhecimento e a recompensa às metas de curto e longo prazo. Sendo assim, qualquer parcela de remuneração variável ou gratificação por atividade deve ser vinculada ao atingimento das metas de longo prazo da organização. Da mesma forma, cursos, viagens e quaisquer outras formas de incentivo e reconhecimento devem ser vinculados ao atingimento das metas traçadas. No nível operacional, uma boa prática seria estruturar o sistema de desempenho humano explicitado na FIG. 5.

Finalmente, deve-se alinhar o orçamento da organização às metas de curto e longo prazo. Como se nota, a metodologia ora proposta, pode ser utilizada não somente para orientar cortes no orçamento de custeio, como também alocar recursos onde não tenha sido feita previsão anterior. Os projetos de investimentos também podem ser selecionados de acordo com os objetivos traçados. Oportuno se torna dizer que todos os planos de ação devem ter recursos alocados para a sua execução.

3.3.9 Gerenciar a organização

Esta etapa aborda a rotina de avaliação periódica dos resultados atingidos, bem como a definição do sistema de informação para suporte gerencial. Nesta hora, deve-se revisar a estratégia e as relações de causa e efeito para os objetivos originalmente traçados.

Devem ser definidos relatórios para avaliação do desempenho da metodologia, incluindo o acompanhamento dos planos de ação, a fim de atingir as metas de curto e longo prazo. Através de gráficos com indicadores de tendência, os gestores e funcionários devem ser capazes de perceber quando precisam rever suas iniciativas.

Em consonância com o processo, torna-se necessário realizar reuniões gerenciais específicas de análise crítica para discutir a estratégia e efetuar correções de rumo.

É importante ressaltar que a gestão por processos envolve um contexto de mudança. Para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos é o comprometimento da Alta Direção e dos gerentes de linha com o modelo, criando um clima propício para a quebra de barreiras funcionais, estimulando a consciência estratégica e estabelecendo responsabilidades para a sua implementação. Ressalta-se ainda a importância da vinculação do sistema de reconhecimento e recompensa ao atendimento das metas de curto e longo prazo.

QUADRO 4

Sugestão de metodologia para gestão por processos

“O QUE”	“COMO”
1- Definir a equipe	1.1. Composta: Coordenador, Gerentes dos macroprocessos, analistas de processos e usuário experiente. 1.2. Educar e treinar a equipe: workshop para alinhamento de percepções.
2- Estabelecer estratégia	2.1 Definir missão, visão, valores, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. 2.2. Estabelecer os fatores críticos de sucesso.(objetivos estratégicos)
3- Levantar situação atual	3.1. Utilizar mapa de relacionamento atual.(“as is”)
4- Desdobrar FCS em planos de ação	4.1. Distribuir os FCS em 04 perspectivas. 4.2. Estabelecer relações de causa e efeito entre os FCS. 4.3. Estabelecer indicadores e metas de curto e longo prazo. 4.4. Identificar as ações necessárias para cada meta. 4.5. Estabelecer planos de ação para cada meta.
5- Priorizar e mapear processos críticos	5.1. Identificar os processos críticos. 5.2. Utilizar mapeamento de processos situação atual.(“as is”)
6- Analisar e melhorar processos críticos	6.1. Analisar os “fios desligados” do mapa situação atual. 6.2. Novo fluxograma, desenho do mapa ideal. 6.3. Validação da documentação. 6.4. Designar “dono” para cada processo crítico.
7- Redesenhar estrutura da organização	7.1. Utilizar mapa de relacionamento ideal. 7.2. Redesenhar organograma vertical, validar novo organograma. 7.3. Estabelecer modelos de funções e cargos. 7.4. Validar a documentação.
8- Implementação	8.1. Comunicar a estratégia. 8.2. Normatizar sistema de reconhecimento e recompensa. 8.3. Vincular recompensas às metas estratégicas. 8.4. Estruturar sistema de desempenho humano.
9-Gerenciar a organização	9.1. Estabelecer processo de “feedback estratégico” 9.2. Realizar reuniões de análise crítica..

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este estudo teve como objetivo evidenciar, analisar e comparar três modelos de gestão por processos bastante evidenciados no meio acadêmico e baseando-se numa análise crítica, propor uma metodologia aplicável nas OMPS-I. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica que constituiu o referencial teórico explicitado no capítulo 2.

Como ponto de partida, os autores estudados abordam a necessidade de estabelecer uma estratégia clara e definida como condição inicial do processo de mudança. Os três autores concordam também com a necessidade de se conhecer a situação atual da organização como requisito para desenvolver a estratégia traçada. Também convergiram no aspecto tocante à importância dos processos horizontais que fazem a organização funcionar, bem como em relação à necessidade de estabelecer indicadores e metas para medir o desempenho organizacional.

A metodologia de Rummler e Brache ressalta a importância do redesenho da estrutura para adaptação aos processos críticos, enquanto que Cerqueira Neto salienta como fundamental a técnica de TTA's (trabalho em equipe) para elaboração e implementação dos planos de ação.

Kaplan e Norton apresentam uma metodologia mais completa em virtude do estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e suas ligações com metas e iniciativas de curto e longo prazo. Trata-se portanto de uma sistemática que permite a tradução da estratégia da organização em indicadores de desempenho, que podem ser desdobrados e acompanhados até o nível operacional, de forma a orientar o atendimento das metas de longo prazo.

Observou-se também que uma das principais diferenças para aplicação no setor público, que é o caso em estudo, consiste na substituição da perspectiva financeira pela de clientes, tendo em vista que o mais importante é o cumprimento da missão.

Concluiu-se através de uma análise crítica efetuada no capítulo 3, que os três modelos são bastante semelhantes. Foi então proposto, no mesmo capítulo, uma sistemática composta de nove etapas, que consiste na metodologia aplicável para as OMPS-I, baseada nos aspectos convergentes das idéias dos autores estudados.

A aplicação da metodologia proposta, teoricamente, poderia proporcionar alguns benefícios:

- O modelo de gestão proposto resulta em mudanças culturais e de atitudes, que proporcionariam melhoria do clima organizacional, em virtude de maior comprometimento com os resultados decorrentes dos planos de ação.

- O foco na estratégia poderia otimizar os recursos humanos e materiais, tendo em vista a conjugação dos esforços de todos num mesmo sentido.

- A utilização do modelo permitiria valorizar o trabalho em equipe em torno de um sistema que mede, recompensa e motiva o desempenho para atingir metas de curto e longo prazo.

- O estabelecimento de uma estratégia clara e definida e seu desdobramento em planos de ação permitiriam a melhoria dos processos internos, a redução dos custos operacionais e a otimização na aplicação dos recursos existentes..

- A inclusão do gerenciamento do sistema de desempenho humano, bem como do sistema de reconhecimento e recompensa no modelo de gestão, integraria o setor de pessoal na formulação e gestão da estratégia.

- A utilização do modelo proposto possibilitaria maior transparência para prestação de contas, tendo em vista a existência de indicadores e metas.

- Os conceitos utilizados possibilitariam maior facilidade na certificação para a norma ISO-9001/2000, bem como para classificação em programas e prêmios do governo federal voltados para gestão pública.

- A metodologia proposta é flexível, pode ser usada de maneira parcial, evidentemente com menor benefício. Pode, ainda, ser aplicada em uma organização, superintendência ou departamento.

- O estabelecimento de indicadores e metas vinculados aos objetivos estratégicos, facilitaria o atendimento dos requisitos básicos para implementação do Contrato de Autonomia de Gestão previsto na lei nº 9724 (BRASIL,1998) para o caso das OMPS.

Diante desse quadro, este autor sugere que seja estudada a possibilidade de adoção da metodologia proposta, para uma aplicação de campo em uma das OMPS-I existentes atualmente na MB.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998. *Autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviço da Marinha*. Brasília: Presidência da República, 1998. 14 p.
- BRASIL, Estado Maior da Armada, *Aula Inaugural na EGN em 2007*. Rio de Janeiro, 05 de março de 2007. 25f.
- BRASIL, Gabinete do Comandante da Marinha, *Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2006*. Brasília, DF, 23 de dezembro de 2006. 3f. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mn/Downloads/Lista.htm>> Acesso em: 20 mar.2007.
- BRASIL, Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-301 – Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade*. Rev.5. Brasília, 2004.
- CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. *Mobilizando para o futuro: a reunião do dia D*. São Paulo: Bookmark, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2002.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006, 90p.
- FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 242 p.
- GALBRAITH, Jay. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- GHIATÃ, Bruno Lima. *A aplicação do balanced scorecard em uma empresa de médio porte*. Monografia curso de graduação de administração. Rio de Janeiro: Escola de Negócios da PUC- Rio, 2004. 32f.
- GONÇALVES, José E.Lima. *Processo ,que processo? RAE- Revista de administração de empresa* , São Paulo, v.40, jan /mar, 2000.
- HAMMER , Michel. *A empresa voltada para processos*. *HSM Management*, n.9, ano2, jul /ago, 1996.
- HAMMER, Michel e J. Champy. *Reengenharia-Revolucionado a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- HARRINGTON, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Total quality control in japanese manner*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, R.S.& NORTON, D.P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Boston: Harvard Business Review, 1992.
- KAPLAN, R.S.& NORTON, D.P. *Putting the balanced scorecard to work*. Boston: Harvard Business Review, 1993.
- KAPLAN, R.S.& NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KEEN, Peter G. *The process edge: creating value where its counts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1995.
- MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa B. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- METROPOLO FILHO, Nelson Constantino. *Autonomia de Gestão nas OMPS da MB*. Monografia C-PEM -2001. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2001. 51 f.
- NYE Jr., Joseph S. *O paradoxo do poder americano*. São Paulo: Ed. Unesp, 2002.
- PEDRO, José Maria. *O balanced scorecard no sector público*. Revista informação & informática, Lisboa, n. 28, p. 14-23, 2004. Disponível em : <www.instinformatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf >. Acesso em: 22 maio 2007
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RUMMLER, G.A.& BRACHE, A.P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makronbooks, 1992.
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. *Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

VERNADAT,F.B. *Enterprise Modeling and Integration: principles and applications*. London: Chapman &Hall, 1996.

WEBER,Max. *A ética protestante e o espírito do catolicismo*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

ZENTGRAF, Maria Christina. *Introdução ao estudo da metodologia científica*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Módulo de Ensino.

APÊNDICE A: ILUSTRAÇÕES

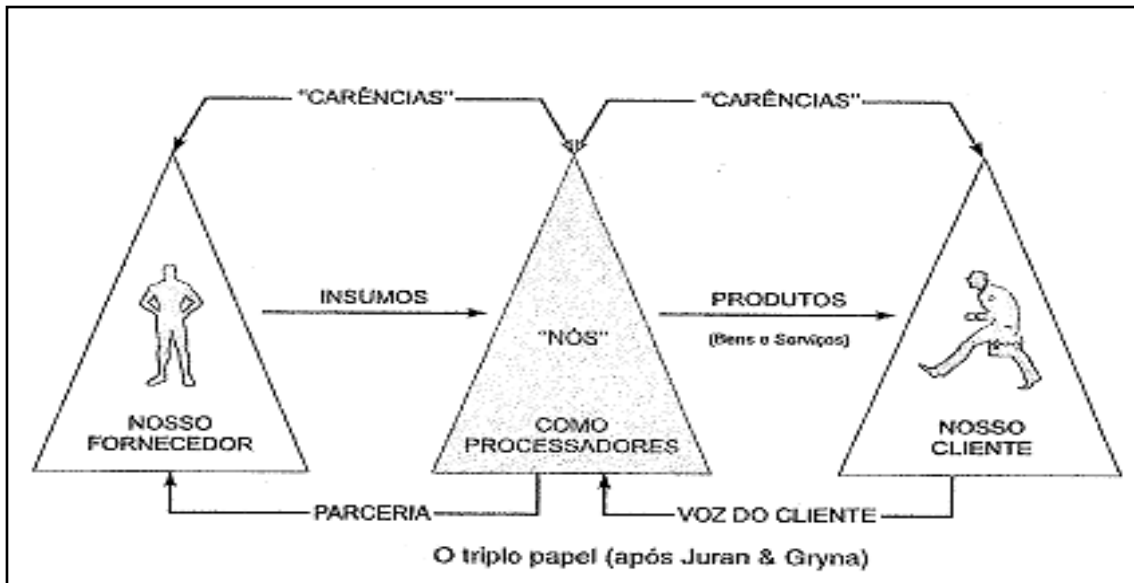


FIGURA 1- O triplo papel.
Fonte: Cerqueira neto, 1999, p.44.

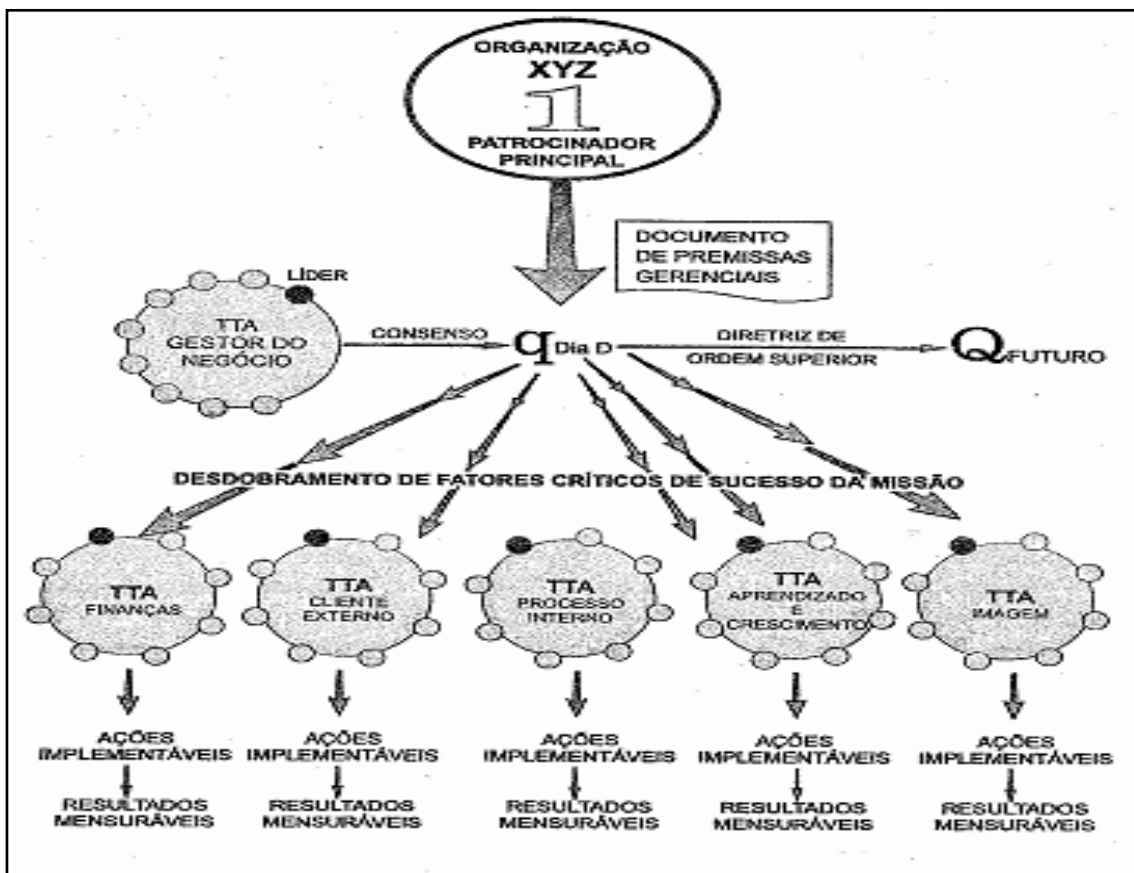


FIGURA 2- Modelo mental da organização para o negócio.
Fonte: Cerqueira neto, 1999, p.46.

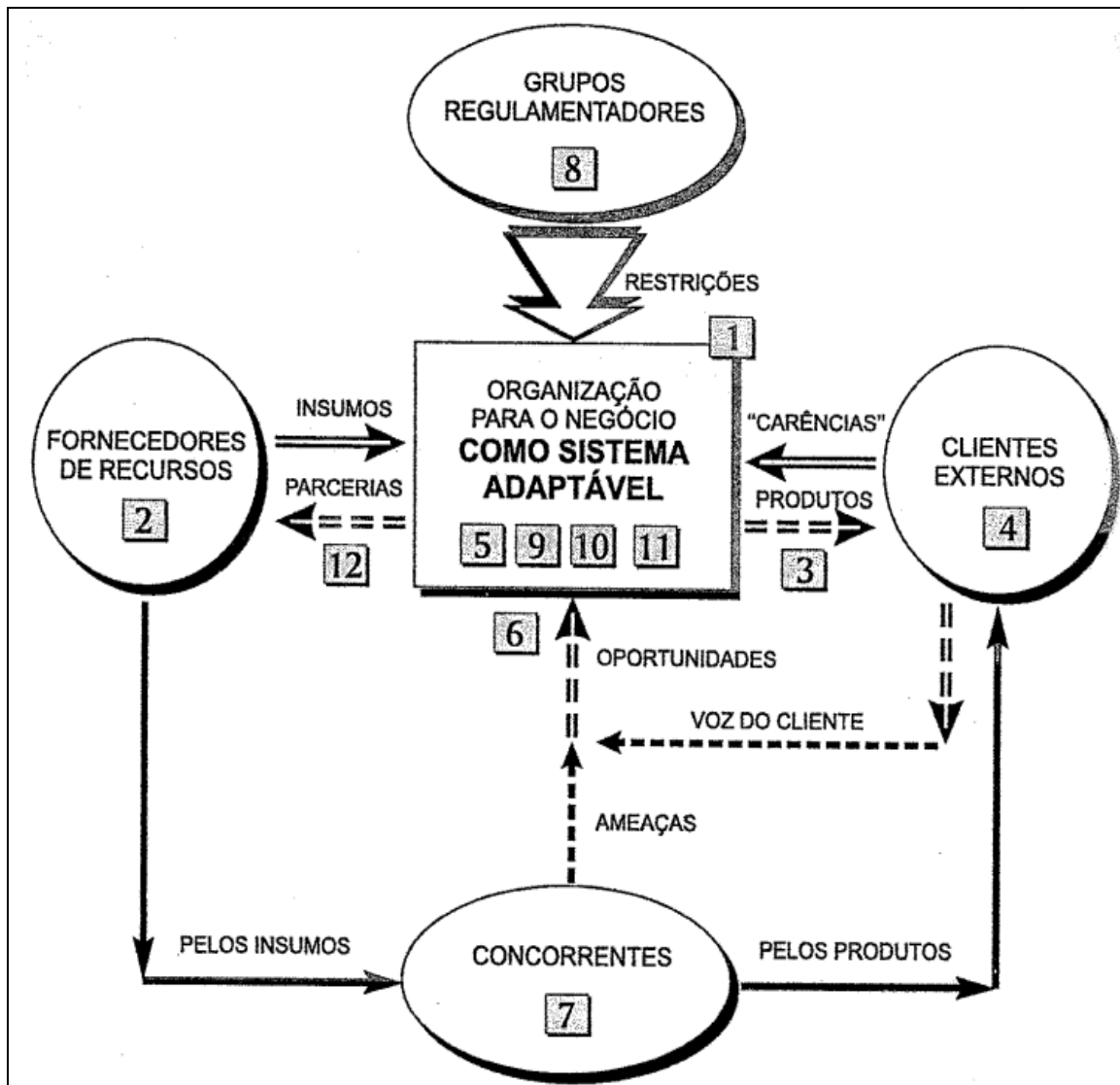


FIGURA 3- A organização como sistema adaptável.
 Fonte: Cerqueira Neto, 1999, p.68.

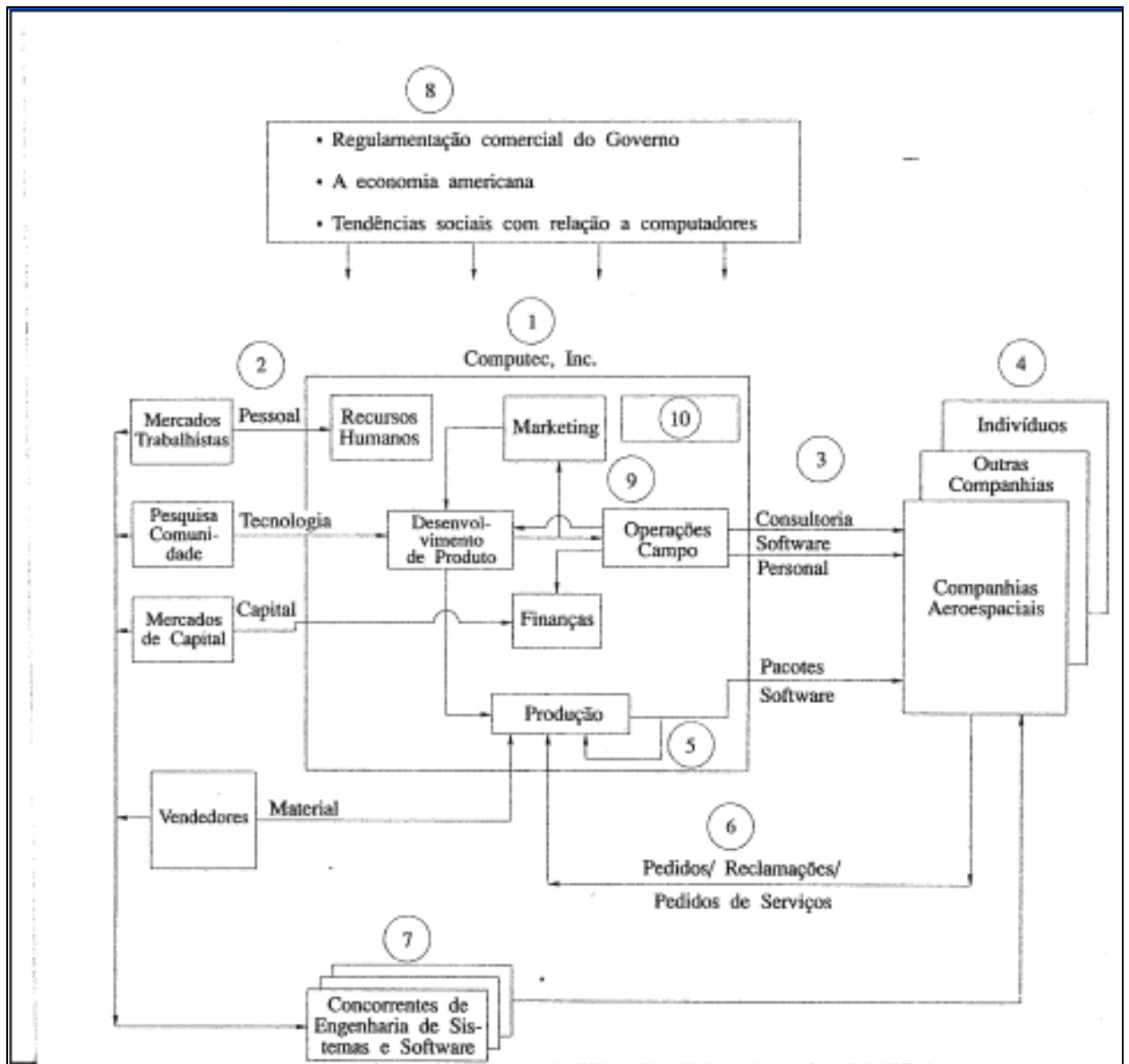


FIGURA 4- Mapa de relacionamento.
 Fonte: Rummler; Brache, p.48.

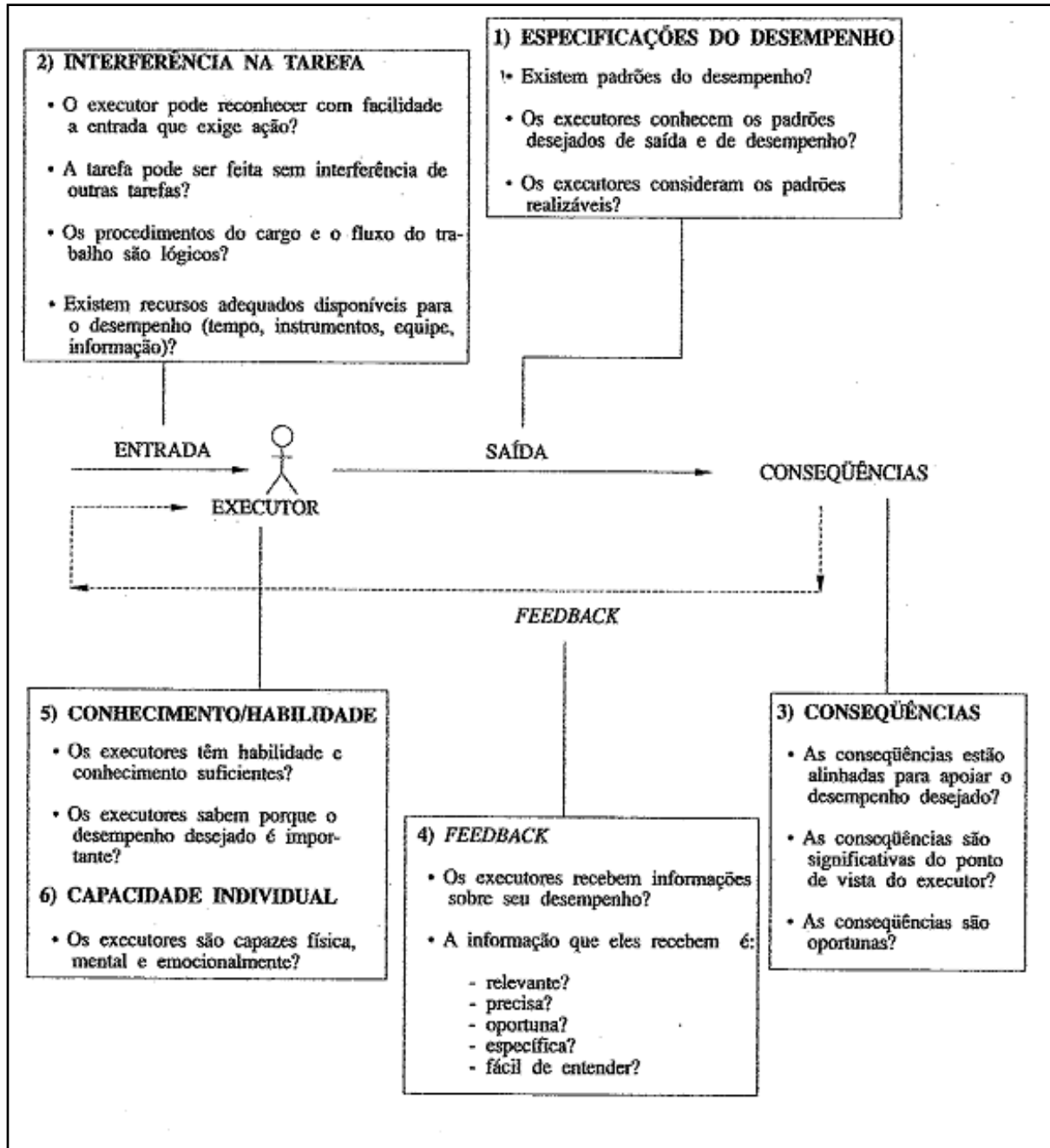


FIGURA 5- O sistema de desempenho humano.

Fonte: Rummler; Brache, p.87.

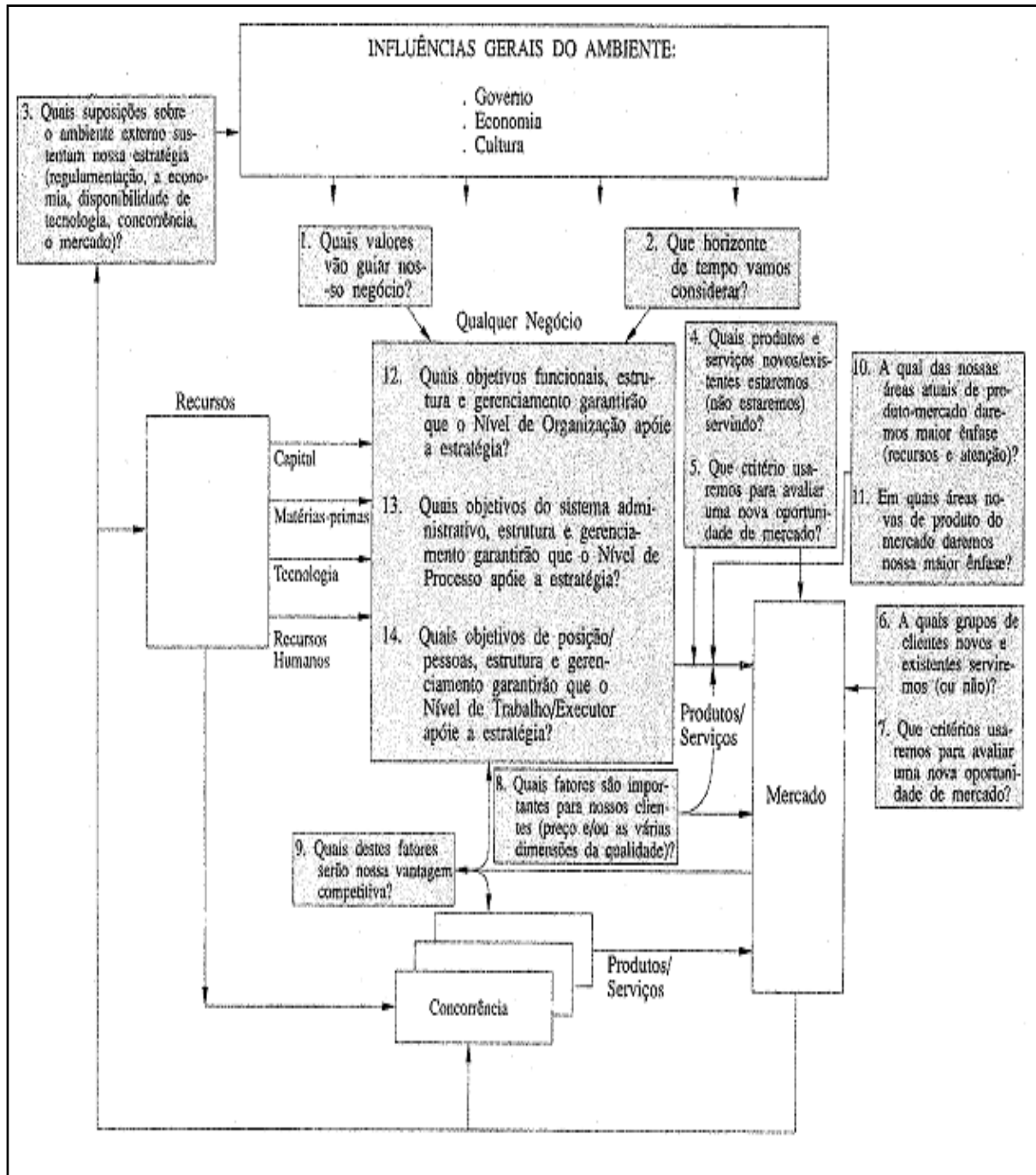


FIGURA 6- Check list da estratégia.

Fonte: Rummler; Brache, p.102.

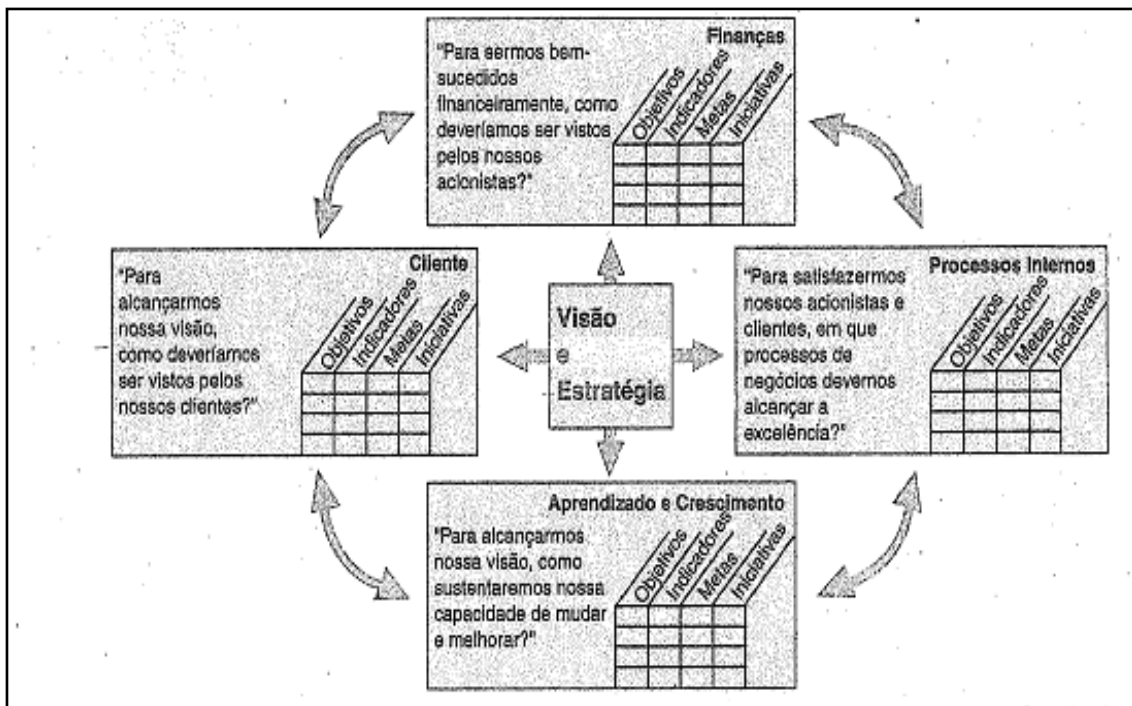


FIGURA 7- Mapa estratégico.
 Fonte: Kaplan; Norton, 1997,p.10.

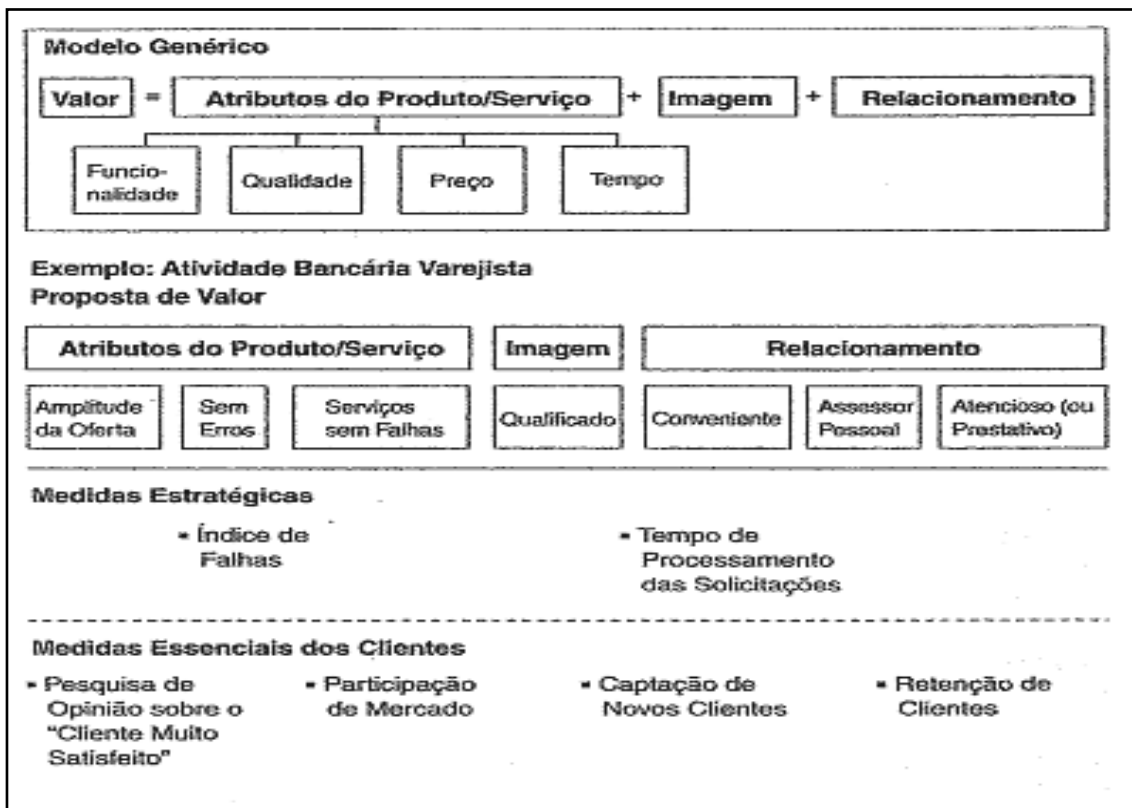


FIGURA 8-A proposta de valor.
 Fonte: Kaplan; Norton, 1997,p.84.

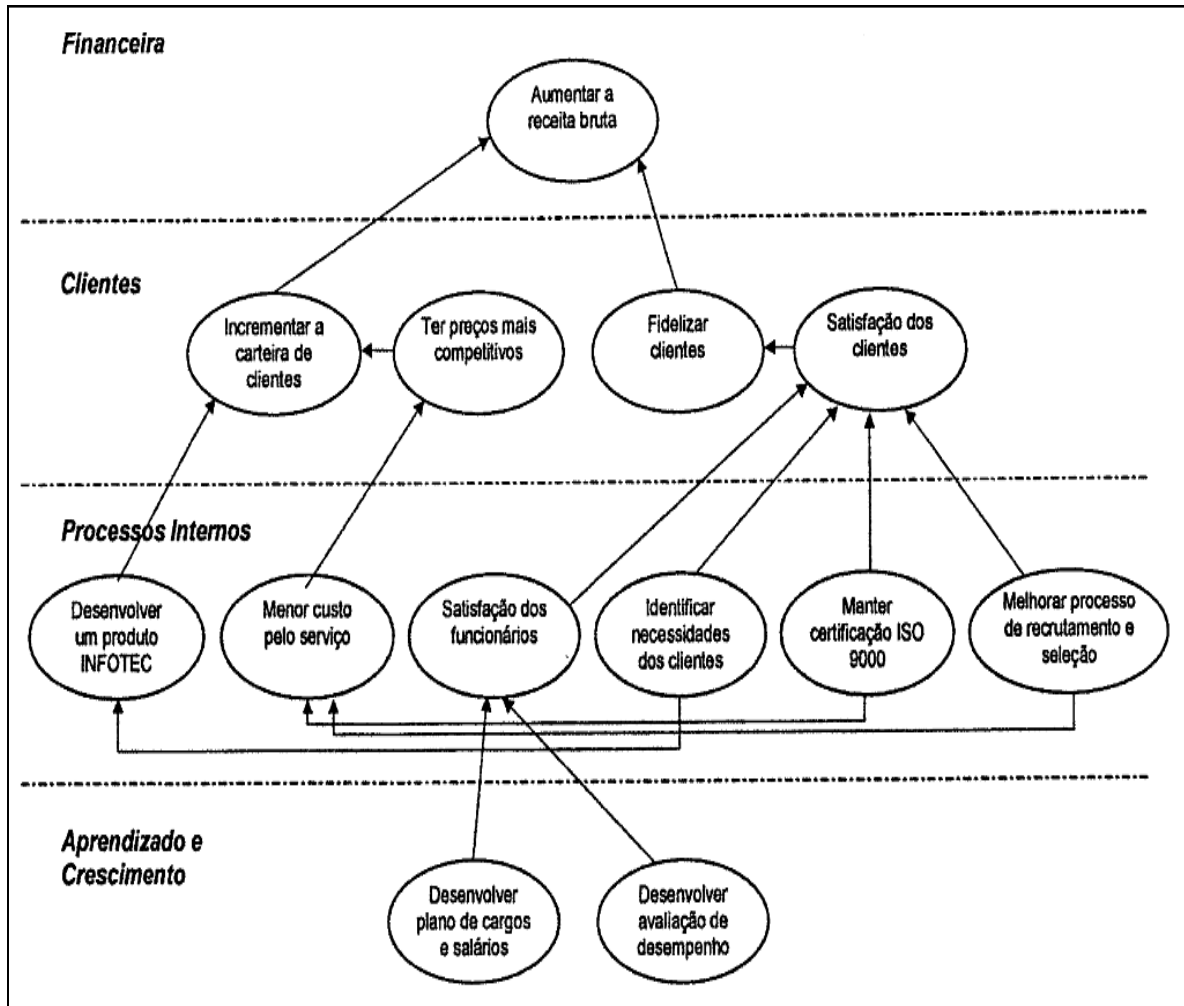


FIGURA 9- Detalhamento do mapa estratégico
 Fonte: GHIATÁ,2004,p.29.

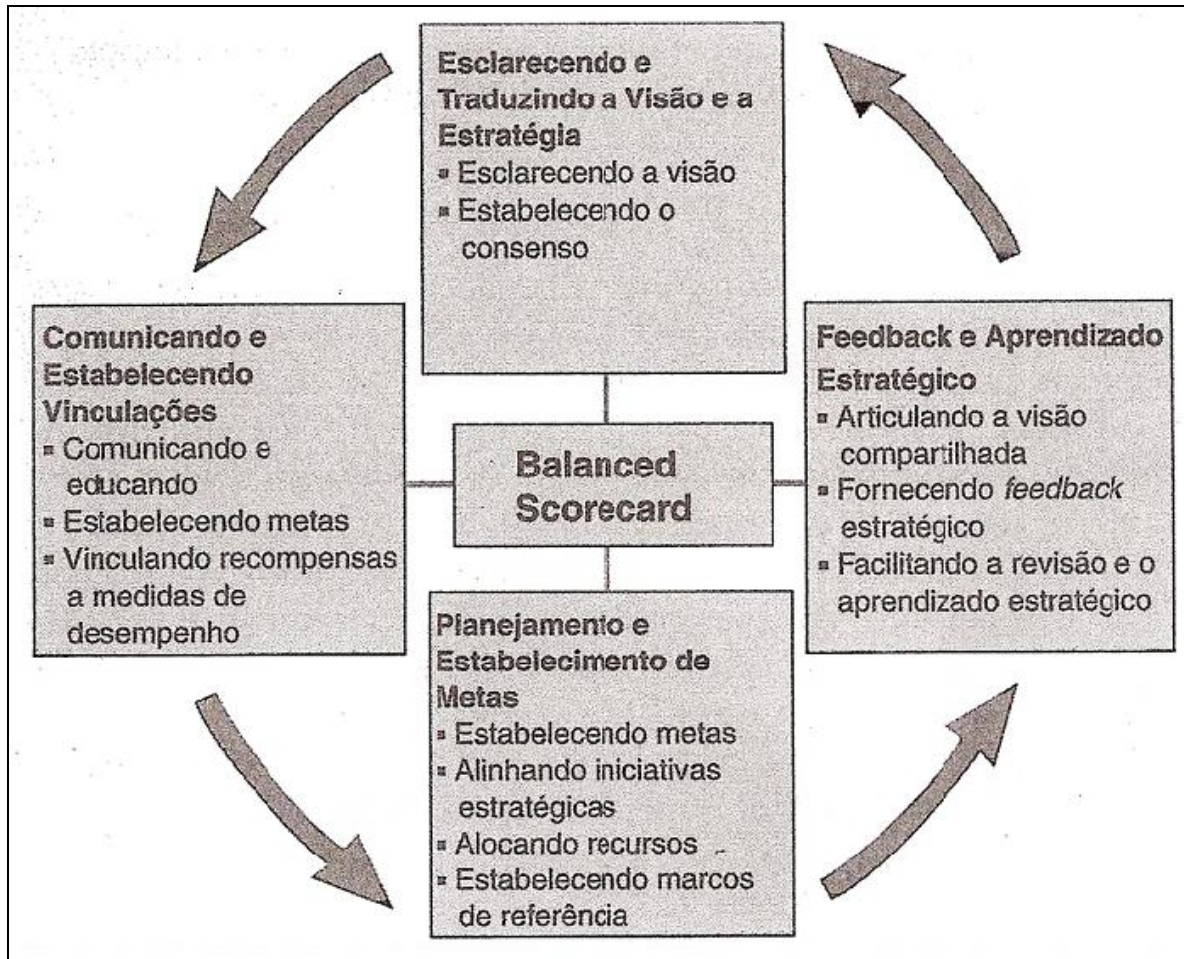


FIGURA 10- Modelo estratégico do balanced scorecard
 Fonte: Kaplan; Norton, 1997,p.12.



FIGURA 11- Desenho do balanced scorecard no setor público
 Fonte: PEDRO, Artigo revista informação & informática n.28,2004, p.19.

QUADRO 1

As nove variáveis do desempenho

		AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO		
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
OS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho/ Executor	Objetivos do Trabalho/ Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Fonte: RUMMLER; BRACHE, p.24

QUADRO 2

Dimensões críticas, indicadores e metas

SAÍDAS	DIMENSÃO CRÍTICA	INDICADORES	METAS
Identificar as saídas significativas (fim do processo, sub processo, tarefa). Qual a saída deste processo ou fase de processo?	Identificar as dimensões críticas para cada saída significativa. Esta dimensão é crítica para o processo? Usar as dimensões críticas como lista de verificação das saídas do processo.	Estabelecer indicadores para cada dimensão crítica. Para cada dimensão dessas saídas, como podemos medi-la?	Desenvolver metas para cada indicador. Para cada indicador qual o nível de desempenho que desejado?
EXEMPLO Contrato preparado	Precisão Pontualidade	Número de erros existentes Tempo entre o acordo estabelecido e o contrato Preparado	0 (zero) 3 (três) dias úteis
Produtos despachados	Quantidade Pontualidade Precisão	Quantidade de produtos despachados Número de despachos dentro do prazo Número de despachos errados	15.000 por dia 95% dentro do prazo 0 (zero)

ANEXO A: ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇO (OMPS)

A.1 Histórico

Até o ano de 1994, a Marinha do Brasil tinha dificuldades de medir e conhecer os custos operacionais de suas Organizações Militares (OM) Industriais e Prestadoras de Serviços, que na época eram denominadas de ORGAL (Organizações de Apoio Logístico) (METROPOLO FILHO, 2001). Nesse sentido, havia a preocupação da alta administração naval quanto à dificuldade de mensuração dos custos daquelas Organizações que resultava dos seguintes aspectos:

- a) os constantes “déficits” financeiros dessas Organizações;
- b) as distorções associadas à transferência de numerário entre OM e Organizações extra-Marinha, e
- c) o desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nessas OM. (BRASIL, 2004)

Esta situação levou a Marinha a criar as Organizações Militares Prestadoras de serviços (OMPS) e o Sistema OMPS de modo a se permitir :

- a) conhecer os gastos efetivos de operação das Organizações Industriais e prestadoras de serviços, buscando o aprimoramento dos controles internos e a determinação mais eficiente dos custos das OM; e
- b) a gerência dos ativos, isto é, o domínio perfeito das disponibilidades financeiras, conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques. (BRASIL, 2004)

Para se operacionalizar o Sistema OMPS foram adotadas duas ferramentas: o SIAFI e a Contabilidade de Custos.

A.2 As Organizações Militares Prestadoras de Serviço da Marinha

A norma SGM-301–Norma sobre Administração Financeira e Contabilidade, da Secretaria Geral da Marinha, que regulamentou o assunto, definiu o “Conceito de OMPS” como:

“Organização de Marinha (OM) que presta serviços a outras OM e,

eventualmente, a organizações extra-MB em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, de abastecimento ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos” (BRASIL, 2004).

Dessa forma, a criação das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) em 1994, introduziu naquelas Organizações de Marinha (OM) enquadradas no Conceito de OMPS, um novo modelo de gestão baseado na utilização da Contabilidade de Custos e no uso de sistemas internos de informações gerenciais. As Organizações de Marinha (OM) foram enquadradas de acordo com a natureza da sua atividade principal dando origem a cinco tipos, ficando assim estabelecidas:

-OMPS Industrial (OMPS-I) - criada em 1994, é a OM que tem por atividade principal a prestação de serviços industriais a outras OM e, eventualmente, a clientes extra-MB

-OMPS de Ciência e Tecnologia (OMPS-C) - criada em 1997, é a OM que tem como atividade principal a pesquisa e o desenvolvimento de ciência e tecnologia, destacando-se: serviços prestados provenientes de suas pesquisas, fabricação e conseqüente comercialização dos produtos por ela desenvolvidos, apoio técnico, adestramento e consultoria técnica em sua área de atuação para a MB e, eventualmente, a clientes extra-MB.

-OMPS de Abastecimento (OMPS-A) – criada em 1995, é a OM prestadora de serviço do tipo Abastecimento, cujas atividades visam a conferir maior rapidez e flexibilidade ao recebimento e aplicação dos recursos destinados à obtenção do material necessário, maior giro dos estoques, com a manutenção dos índices de atendimento em níveis adequados ao fluxo de abastecimento, e ao acompanhamento do seu desempenho financeiro, de forma constante e precisa.

-OMPS Hospitalar (OMPS-H) – criada em 1998, é a OM que tem como atividade principal a prestação de serviços hospitalares, dentre os quais destacam-se os serviços médicos e odontológicos para a MB e, eventualmente, a clientes extra-MB.

-OMPS Especial (OMPS-E) – criada em 1994, é a OM que presta serviços especiais não enquadrados nas categorias anteriormente citadas, tanto para a MB, quanto para clientes extra-MB, seja esta sua atividade-fim ou não.

A.3. As OMPS Industriais na MB

Para o enquadramento na categoria das Organizações Militares Prestadoras de Serviço Industriais (OMPS-I), doze Organizações de Marinha (OM) foram consideradas, a saber:

Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ);
Base Almirante Castro e Silva (BACS);
Base Aeronaval de São Pedro da Aldeia (BAeNSPA);
Base Fluvial de Ladário (BFLa);
Base Naval de Aratu (BNA);
Base Naval de Natal (BNN);
Base Naval do Rio de Janeiro (BNRJ);
Base Naval de Val-de-Cães (BNVC);
Centro de Armas da Marinha (CAM);
Centro de Eletrônica da Marinha (CETM);
Centro de Reparo e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN); e
Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM).

Cabe salientar que a supracitada norma SGM-301 da Secretaria-Geral da Marinha, admite ainda a prestação de serviços pelas OMPS a clientes extra-Marinha, ou seja, a prestação de serviços à organizações públicas e privadas, fora do âmbito da Marinha, em conformidade com a Lei N° 9724/98 (BRASIL, 1998) que em seu Art. 1° cita:

“Art. 1° O Poder Executivo poderá qualificar, com base no disposto no § 8° do art. 37 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998, como Organizações Militares Prestadoras de Serviços – OMPS as Organizações Militares da Marinha que atendam ao seguinte:
III – geração de receita, em caráter complementar, pela prestação de serviços aos demais órgãos e entidades governamentais ou extra-governamentais, nacionais ou estrangeiras” .

A partir da implantação dessa sistemática, os dirigentes das OMPS-I passaram a praticar uma gestão voltada para o equilíbrio orçamentário, baseada no correto dimensionamento de seus custos e adequada cobrança dos serviços prestados aos seus clientes.