



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Tota, Jackson; Stradiotto Siqueira, Elisabete; Spers, Eduardo Eugênio
O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de
um Grupo do Setor de Consumo
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 1, enero-abril, 2005, pp. 27-47
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720416002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal:
Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo**

Jackson Tota (UNIMEP-SP) *jtotal@unimep.br*

Elisabete Stradiotto Siqueira (UNIMEP-SP) *esiqueira@unimep.br*

Eduardo Eugênio Spers (UNIMEP-SP) *eespers@unimep.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n.1, Janeiro/Abril – 2005

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Resumo

Nesse trabalho procuramos refletir sobre as origens dos modelos de estruturas organizacionais e como eles estão transitando para perspectivas mais flexíveis. Partimos do pressuposto que organizar empresas por processos nasceu da premissa de encontrar mais uma alternativa de adaptar as organizações para fazer frente às necessidades e as novas pressões de ordem interna e externa. Em tal contexto propomos realizar uma análise do impacto causado pela estrutura por processos, do ponto de vista de um envolvimento mais qualificado de seus funcionários, tanto em relação às expectativas da organização como também em relação à melhoria do ambiente de trabalho. Nossa perspectiva foi de uma análise comparativa entre duas empresas de um mesmo grupo, uma estruturada por processos e outra de forma tradicional, a fim de identificar se haviam diferenças significativas em algumas questões que tocam a dimensão da qualidade de relações interpessoais. O resultado da coleta de dados mostrou uma diferença em favor da Empresa A em 08 itens dos vinte pesquisados. A coleta de dados foi realizada em dois grupos distintos, Gestores da Informação e Vendedores, com isto foi possível perceber que as melhores avaliações vieram do grupo Gestores da Informação da Empresa B quando comparada com o mesmo grupo da Empresa A (04 itens acima). Mas quando analisamos os Vendedores da Empresa A verificamos que o grupo ficou 07 itens acima comparados ao mesmo grupo da Empresa B. Esse estudo contribuiu para problematizar que as estruturas, isoladamente, não oferecem modelos gerenciais, mas que esses são derivados de uma complexa rede de inter-relações que produzem o todo organizacional.

Palavras Chave: Processo, Organização centrada em processos

Abstract

This study reflects the origins of organizational structure models and how they are moving to a more flexible perspective. We believed that the process centered organizations appeared with the objective to adapt the organizations to face the needs and the new internal and external pressure. Under these circumstances, our proposal was to make an analysis of the impact caused by a process centered structure, considering a more qualified involvement of the employees, regarding the organization expectations as well as better work environment.

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira;Eduardo Eugênio Spers

group, one structured on process and the other structured traditionally, in order to identify if there were significant differences regarding the quality dimension of interpersonal relations. The results showed a slight difference in favor of Company A in 8 out of 10 items surveyed. The survey was made in two distinct groups, Information Assistants and Sales persons. As results we realized that the best evaluations came from the Information Assistants from Company B when compared with the same group of Company A (4 items above). But when compared to the Sales persons from Company A, we noticed that the group was 7 items above compared to the same group from Company B. This study contributed to arise issues that the structures, themselves, do not offer management models, but they are results from a complex chain for inter-relations that produce the entire organization.

Key Words: Process, Organization focused on processes.

1. introdução

Grande parte de nossas organizações tem sido estruturada com base em modelos hierárquicos praticados no início da revolução industrial. Esses modelos gerenciais atendiam à demanda da época, pois estimulavam comportamentos cada vez mais hierárquicos e não contemplavam a participação dos funcionários como seres humanos, mas sim como algo parecido com uma máquina.

Essa abordagem, embora vitoriosa em alguns casos e durante algum tempo, só garante resultados sustentados de curto prazo, pois despreza a característica humanística de seus funcionários, que possuem aspectos até então despercebidos pelo sistema. A emoção e a necessidade de contribuição são apenas dois de muitos exemplos de necessidades que não têm sido atendidas por organizações que possuem esse paradigma gerencial do passado.

Redesenhar a operação por processos tem como objetivo maior, colocar as organizações na vanguarda da preferência de seus clientes. Encontrar novas maneiras de olhar a estrutura organizacional e adaptá-la para atender de modo pró-ativo os seus clientes externos é o grande desafio. Para que isto seja possível é necessário que cada colaborador seja muito mais do que apenas uma parte do todo: requer, um perfil de funcionário consciente de suas responsabilidades e dotado de um escopo maior de responsabilidades, que faça diferença no processo, que traga contribuições e se preocupe com a melhoria contínua de seu papel na organização.

As organizações que tomam a decisão de colocar seu olhar somente na produção se esquecendo do todo que é composto o ser humano, se esquecem que isto foi possível em um

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo

Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

no ambiente do século XIX, pois este se apresentava com um baixo grau de complexidade, por causa, principalmente de alguns mega fatores: baixa escala de produção; supervisão direta pelos seus proprietários pois a função de gerentes ainda não estava instituída; a distribuição era local; ambiente estável.

Continuando Lima (2003, p.17), nos mostra que as organizações sofreram um profundo impacto com a chegada da estrada de ferro e do telégrafo, pois estas novas tecnologias trouxeram novos componentes para o cenário empresarial: a rapidez e as informações. O impacto destas variáveis trouxe para as organizações mobilidade e capacidade de operação como um sistema aberto, ou seja, o ambiente exercendo uma forte influência no alinhamento estratégico das organizações.

Em tal contexto, os objetivos desse trabalho são, analisar a relação entre a estrutura de processos e a satisfação, motivação ou não dos funcionários envolvidos quando a eles são atribuídas responsabilidades e expansão lateral de sua autonomia; verificar quais os pontos fortes e as fraquezas desse modelo de abordagem multifuncional; perceber se existe percepção por parte dos clientes internos, quando uma empresa toma a decisão estratégica de se organizar por processos e se esta suposta vantagem não poderia ser conseguida nos desenhos tradicionais de gerenciamento.

1. Abordagem por Processos

Enxergar uma organização por processos é uma tentativa de realizar dar uma releitura nos processos gerenciais e produtivos, enxergar o todo pensar sistêmicamente é algo que começa a fazer sentido em um mundo de inúmeras interrelações com as quais convivemos, esta nova abordagem, é entre outras coisas atuar nas lacunas invisíveis das tarefas que não agregam valor, e fazer com que cada um se responsabilize e se alinhe com o todo, que se alinhem com o todo organizacional.

A abordagem por processos, quando analisada separadamente, não é propriamente uma novidade, pois é sabido que “(...) grupos independentes de trabalho já existiam na Escandinávia, muito antes de qualquer abordagem processual.” (THOMAS, 2001, p. 41).

De acordo com Hammer (1997, p.XII), “processo é um conjunto de atividades do início ao fim, que juntas criam valor para o cliente”. Já na visão de Morris (1994, p.46), “processo é um conjunto atividades executadas por meio de uma série de passos relacionados entre si, o qual produzem um resultado específico ou um grupo de resultados específicos”. Finalmente, vejamos como Rummler (1994, p.55) define processo: “é uma série de etapas

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo

Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

A decisão de orientar uma organização para processos, deve ser da cúpula da empresa e acordada com todo o grupo. Isto está baseado em experiências colhidas através de pesquisa citada por Hiatt (2003, p.33) após implantações de organizações centradas em processos em mais de 300 empresas americanas. O que demonstrou isoladamente ser o principal fator crítico foi o endosso da cúpula ou o patrocínio para diminuir resistências durante a implantação do programa.

Orientar para processos não é um programa e sim um conjunto de novos princípios e valores que deve ter como objetivo central satisfazer os clientes, sejam eles internos ou externos. Uma das principais razões para uma organização ser bem sucedida nesse novo desenho é que todos os envolvidos reconheçam seus processos e se concentrem nele, assim sentimentos de propriedade, visão do todo, empreendedorismo, inovação e trabalho em equipe terão um terreno fértil para se desenvolverem. Quando se começa a trabalhar por processos começamos a perceber o que eu faço, o que faz sentido para o meu cliente e aquilo que eu faço e que tenho de deixar de fazer.

As contribuições de Hammel e Prahalad (1995, p.13) são oportunas, quando nos dizem que o foco total da empresa está em erradicar o trabalho desnecessário.

A proposta de mudança para processos não é uma simples troca de orientação, mas uma forma diferente de pensar, pois quando se trabalha por processos o meu pensamento está no todo e não nas partes. É muito mais provável que um colaborador, com uma visão do todo, atenda corretamente uma demanda do que aquele que só se responsabiliza por parte dela. Jargões do tipo “eu já fiz a minha parte” começam a desaparecer no cenário dos processos, pois todos os envolvidos estão compromissados em atender à demanda, não importando de quem seja o papel, pois uma empresa orientada para processos deixa claro que há um objetivo comum para todos os envolvidos. “Muitas empresas em diversas áreas do mundo têm tido sucesso quando se reestruturaram por processos, estão agrupando pessoas, reformulando funções, agregando maior autonomia e responsabilidades.” (HANDY, 1995, p.58).

Para Kofman (2001, p.68), há a necessidade de estabelecer um novo papel para a gerência. Essa questão é confirmada por uma pesquisa realizada pela Organização Gallup¹ onde se concluiu que os gerentes excepcionais criavam um ambiente positivo de trabalho, na pesquisa os empregados respondiam às seguintes perguntas de modo positivo:

- eu sei o que se espera de mim no trabalho;
- eu tenho materiais e equipes necessárias para desenvolver bem o meu trabalho;

¹ Desde 1975 até hoje essa empresa já consultou mais de 400 organizações e entrevistou mais de

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

- eu tenho oportunidade de expressar minhas melhores capacidades;
- eu sou importante como ser humano para o meu superior;
- o meu superior se preocupa com o meu desenvolvimento;
- as minhas opiniões são levadas em conta;
- meus colegas estão preocupados em realizar um trabalho de alta qualidade;
- eu tive oportunidade neste último ano de crescer e aprender;
- meu trabalho é importante para a Missão e visão da empresa;
- eu tenho sido reconhecido em meu trabalho;

Uma outra questão, que vale a pena ser relatada, é a interpretação que será dada para a nova postura das relações de poder (gerencial). No novo desenho o papel da autoridade assume uma nova dimensão onde, muitas vezes, os envolvidos, por não compreenderem não estão dispostos a pagar o preço. Para Rummler (1994, p.161), o novo papel gerencial está muito mais focado nas lideranças que têm o papel de dar ao processo uma eficácia e uma eficiência do que de se garantir resultados fragmentados. Eles (os gerentes nível B) no novo desenho serão chamados de donos do processo ou patrocinadores de processos e em uma relação horizontal são os responsáveis pelos coordenadores das células de trabalho. Suas principais atividades são: monitorar o desempenho do processo e relatar periodicamente os avanços, ou não, para o alto escalão da empresa; assegurar que as equipes cuidem de sempre aperfeiçoar o desempenho dos processos; servir como um *ombudsman* que facilita a resolução dos problemas ou qualquer outra que possa otimizar o processo; desenvolver um plano de processo e um orçamento; servir como um guardião e defensor do processo; avaliar e certificar o processo.

Esse tipo de mudança pode se visto de diferentes perspectivas quando olhamos pelos olhos do destinatário e um outro ponto de vista quando analisado pelos olhos do remetente.

Para Almeida (2003 p. 4) o comportamento das empresas de hoje pode ser resumido através de quatro grandes mega atividades das quais se originam tudo que agrupa valor. São elas:

- a) na maioria das organizações os objetivos estratégicos são concebidos ou compostos por marcos críticos a serem ultrapassados garantindo assim a materialização da visão;
- b) as metas são estabelecidas para garantir a materialização dos mega objetivos;
- c) os processos internos são, na realidade, a materialização dos objetivos estratégicos e serão executados por equipes interdepartamentais sob a liderança da alta administração;
- e) indicadores internos de desempenho.

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

Se for do cliente que depende o quanto a empresas serão bem ou mal sucedidas, todas as iniciativas que consigam levar os funcionários a chegar a tal satisfação são muito bem vindas nas organizações. Precisamos satisfazer cada vez mais os clientes, sejam eles internos ou externos, buscando garantir que a avaliação que eles farão do nosso papel na organização seja sempre ascendente, mas isto só ocorrerá se os processos internos, tanto de produção quanto de serviços e de negócios, tiverem a qualidade de seu desempenho assegurada pelo corpo funcional. Tal qualidade só será atingida se houver capacitação do pessoal e melhoria das tecnologias utilizadas, incluindo-se nisso um ambiente com boas condições de trabalho. “Os consumidores não estão mais dispostos a pagar pela ineficiência e pela incapacidade interna da organização; embora os processos internos façam parte da construção final do produto, eles não passam de meios para a consecução de um fim.” (HAMMER, 1997, p.30).

Já é possível perceber a importância das pessoas no esforço de redirecionar a empresa para processos, o capital humano deverá assumir um novo significado. Morris (1994, p.45) concorda que a chave desta nova abordagem é a participação efetiva das pessoas e que isolamentos pessoais manifestados dentro das equipes de trabalho será eliminado por esta nova ordem de enxergar o papel dos colaboradores dentro de um processo.

Por estes motivos as organizações atuais estão diante de uma escolha estratégica, a de dar aos seus recursos humanos uma maior relevância em relação a seus outros ativos ou considerar que a atuação destes recursos é apenas mais uma parte do processo.

2. Metodologia

2.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi qualitativa do tipo exploratória, pois teve como objetivo criar uma maior familiaridade com o assunto bem como agregar um maior aprimoramento, como aponta Gil (2002, p.41). “Tal fato se dá pela necessidade de haver sobre o assunto pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” (VERGARA, 1997, p.45).

A proposta foi o de explorar através de pesquisa as possibilidades de uma organização centrada em processos com foco em sua área comercial estabelecendo uma comparação com uma empresa similar com os mesmos valores e princípios que ainda se encontra desenhada por tarefas.

A pesquisa foi desenvolvida de modo estratificado e proporcional, através de dois grupos distintos de pessoas, funcionários internos da organização e externos que tem no seu cliente externo seu principal foco.

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

A pesquisa exploratória foi realizada através de questionário cujas respostas serão designadas por escalas, o que facilitará um detalhamento, quantificação e tabulação das respostas.

Os sujeitos da pesquisa foram de dois grupos:

O primeiro grupo foi formado por funcionários cujo trabalho é interno das empresas A e B (área comercial), denominaremos na coleta de dados como Grupo de Gestores da Informação. Neste universo serão selecionados aqueles com mais de um ano de empresa, pois, na medida que pesquisaremos áreas referentes a motivações extrínsecas e intrínseca, funcionários recém admitidos podem distorcer os resultados. Os sujeitos deste grupo têm em comum o fato de suas funções darem suporte, apoio e atendimento aos clientes externos da organização.

O segundo grupo, que fez parte da coleta de dados, é pertencente à área comercial. Trata-se do Grupo dos Vendedores das Empresas A e B cujo trabalho está voltado em sua maioria para atender aos clientes externos da organização.

2.2. Breve histórico das organizações envolvidas na pesquisa

I. Empresa A:

Empresa Multinacional, com sede nos EUA, dedicada no Brasil a fabricar e a comercializar produtos de Saúde e Higiene, tem sede em SP., conta atualmente com 2.000 funcionários, seus principais produtos estão no segmento de Higiene feminina, primeiros-socorros, proteção solar e produtos dedicados ao público infantil.

Está no Brasil há 70 anos e atualmente é líder em vários mercados auditados pela A.C. Nielsen do Brasil. A comercialização dos produtos se dá através de um equipe direta de vendedores que distribuem os produtos através do Canal Varejo Alimentar, Key Account, Farma, Atacado e Distribuidor, e estes por sua vez fazem chegar os produtos até os consumidores.

Com o desejo de ajustar sua área comercial de modo pró ativo para novas demanda do mercado, optou a 1 ano por redesenhar toda a sua estrutura comercial para processos, rompendo um modelo funcional por departamentos que utilizou durante 70 anos de operação no Brasil

II. Empresa B

Empresa Multinacional, com sede nos EUA, instalada no Brasil há 13 anos tem em seu portifólio de produtos a importação e a comercialização de lentes de contato, atualmente conta

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

A comercialização e distribuição dos produtos no Brasil se dá através de uma equipe de vendas que comercializa os produtos somente aos médicos oftalmologistas e óticas especializadas, que por sua vez, são os responsáveis por fazer chegar os produtos até os consumidores. As empresas A e B pertencem a um mesmo grupo de acionistas e portanto possuem um mesmo código de valores e princípios, ambas operam comercialmente em nosso país mas com estruturas totalmente diferentes e independentes.

A Empresa B pertence ao mesmo grupo da Empresa A, possui os mesmos valores só que sua área comercial está organizada por departamentos, estamos falando de empresas autônomas e com hierarquias diferentes, o que elas tem em comum é o dono do capital e um conjunto básico de crenças.

2.3. Perfil das organizações envolvidas

A pesquisa foi realizada através de uma amostragem comparativa entre as empresas A e B. O objetivo central da pesquisa foi o de realizar uma comparação entre as áreas comerciais dessas empresas. A área comercial da empresa A, obedece um desenho organizacional orientado por processos há mais de um ano. A empresa B cuja estrutura ainda não foi orientada por processos obedece uma forma tradicional de organização, ou seja por tarefas.

Há quatro pontos em comuns que apresentam as duas empresas selecionadas para a pesquisa, são eles:

- Nas duas empresas escolhidas foi possível explorar até que ponto uma mudança no desenho organizacional favorece ou não a participação das pessoas e se isto desperta nelas um sentimento maior de propriedade naquilo que fazem;
- Iniciar o entendimento de até que ponto os principais focos da pesquisa motivam os funcionários internos e externos;
- Por suas similaridades e pelo fato de ambas pertencerem a um mesmo grupo, poderá auxiliar na isenção ou minimização de fatores que podem dar variabilidade na coleta dos dados, a comparação se justifica já que ambas possuem os mesmos princípios e valores.
- Os dois grupos que participaram da amostra tiveram como bases de trabalho a cidade de São Paulo, e possuem funções semelhantes em ambas as empresas

2.4. População amostral

Vergara (1993, p.48) “define como população amostral uma parte do universo escolhido seguindo algum critério de representatividade”, no caso da pesquisa em questão ela foi focada nos seguintes grupos de pessoas:

- Funcionários internos da organização que tem como principal atividade dar atendimento aos clientes externos da empresa;
- Gestores de Negócios ou vendedores (funcionários externos) cujo trabalho é atender os clientes externos da empresa.

A população amostral na totalidade das duas empresas envolvidas foi composta de 47 pessoas.

O tipo de amostra foi por conveniência e não probabilística, como confirma Cooper (2001, p.167).

- Empresa A

O universo foi composto de 113 pessoas divididas da seguinte forma:

- 80 pessoas como Gestores de Negócios (Vendedores);
- 33 pessoas que dão atendimento interno aos clientes externos.

A pesquisa em pauta teve a seguinte quantidade de pessoas que fizeram parte da amostra:

- 30% de colaboradores (9 pessoas) internos cujo principal *job* é de dar atendimento aos clientes externos;
- 30% foi composto por Gestores/vendedores (24 pessoas) que no dia a dia tem no cliente externo sua maior área de ação.

A escolha da população amostral foi aleatória.

- Empresa B

O universo da empresa B foi composto de 47 pessoas e o universo amostral escolhido foi de 30% ou 14 pessoas, a divisão obedeceu a seguinte proporção:

- 30% de colaboradores (7 pessoas) internos cujo papel é dar atendimento direto de clientes externos;
- 30% foi composto por gestores/vendedores (7 pessoas) que atuam no dia a dia com os clientes externos.

2.5. A Pesquisa

A pesquisa foi feita na forma de questionário com gradações de 1 a 10, onde 1 é o pior resultado é 10 o melhor com relação ao item em questão, com um total de 20 perguntas. No questionário não houve identificação para assegurar que as respostas refletem o modo de pensar e os sentimentos do pesquisado.

3. Os dados

Tabela 1: Resumo sintético dos dados

Área envolvida na Coleta de Dados	Grupo Gestores da Informação Empresa A	Grupo Gestores da Informação Empresa B	Grupo Vendedores Empresa A	Grupo Vendedores Empresa B
Comunicação	X			
Ensinar/Aprender		X		
Motivação		X		
Flexibilidade		X		
Integração		X		
Motivação			X	
Noção do todo			X	
Flexibilidade			X	
Contribuição			X	
Participação			X	
Preparado p/ discutir			X	
Alinhamento c. externo			X	
Total de médias				
superiores	01	04	07	
estatisticamente				

A tabela 1 mostra os itens onde os grupos apresentaram médias superiores quando foram comparados. O “X” indica a área qual a empresa obteve uma média superior quando analisadas por método estatístico.

Na exposição sintética ficamos assim :

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

Os Gestores da Empresa B obtiveram médias superiores, 04 vezes

Os Vendedores da Empresa A obtiveram médias superiores, 07 vezes

Os Vendedores da Empresa B, não pontuaram acima.

4. Análise dos dados

A análise foi apresentada de forma a fornecer uma visão geral das performances dos grupos, diante de um questionário de 20 perguntas e anônimo. Relembrando, a Empresa A tem a sua área comercial orientada por processos enquanto a Empresa B se organiza por departamentos ou de forma tradicional.

Requisito: Comunicação

Uma das questões fundamentais na estrutura de processos é a suposição que este modelo de estrutura organizacional facilita o trânsito vertical e horizontal das informações, o que por sua vez produz maior precisão e agilidade no processo decisório bem como no encaminhamento das ações cotidianas da organização. Segundo Hammer (1997, p.198) “comunicação de todos os lados é uma das características de empresas desenhadas por processos.”

O grupo de gestores da informação da Empresa A apresentam uma porcentagem maior de satisfação com relação a esta dimensão, pois ela é estatisticamente superior quando comparamos com os Gestores da Informação da Empresa B.

Quando remetemos nossa análise para o segundo grupo, ou seja, o de vendedores, as análises não comprovaram diferenças suficientes que possam comprovar uma vantagem entre os grupos A e B.

A aproximação entre os dados pode indicar que a empresa B encontrou formas de melhorar sua performance na dimensão da comunicação através de alternativas não formais, que podem estar localizadas na construção de relações intrapessoais, estruturas menos rigorosas de poder hirárquico, que potencialmente produziriam rigidez nos processos de comunicação.

A amostra de dados não sugeriu nenhuma diferença para os grupos avaliados, ou seja por análises estatísticas não é possível comprovar nenhuma vantagem pelas médias de respostas dos entrevistados.

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

As discretas vantagens no resultado final das médias dos dois grupos, foram insuficientes para que uma vantagem fosse estabelecida. Um dado que é relevante notar que embora os grupos não tenham apresentado médias diferentes do ponto de vista estatístico, a Empresa A redesenhada por processos a pouco mais de um ano, já dá sinais que consegue competir com a empresa B estruturada por departamentos a 13 anos.

Requisito: Ensinar e aprender

O Grupo dos Gestores da Informação da Empresa B, demonstraram através de médias estatísticas, que suas avaliações sobre o item são mais elevadas que o mesmo grupo da Empresa A. Esta avaliação pode ser compreendida diante do fato que estruturas por tarefas favorecem a questão do ensino e do aprendizado pois apresenta menor complexidade quando comparada a estrutura por processo, isto pode ser um dos facilitadores e a razão da superioridade da avaliação.

Requisito: Motivação

O Grupo dos Gestores da Informação da Empresa B, apresentou médias superiores quando da coleta dos dados, comparados com o mesmo grupo da Empresa A. Esta vantagem é possível de ser explicada pois empresas desenhadas por departamentos podem apresentar uma certa vantagem na comparação, pois se bem conduzidas, vem através dos tempos realizando melhorias em suas tarefas, enquanto empresas redesenhadas estão “questionando” o *modus operandi* de suas funções.

Quando analisamos o Grupo dos Vendedores a situação se inverte, pois o Grupo de Vendedores da Empresa A, apresenta médias superiores quando comparados com o mesmo grupo da Empresa B. Este resultado pode ser explicado pois é o grupo dos vendedores que se beneficia mais rapidamente de um novo desenho organizacional, agora em sua célula de trabalho há mais pessoas focadas em seus clientes, no desenho antigo o ponto de contato com o cliente se estabelecia de modo “borboleta” ou seja, um ponto de contato que fazia a maioria das interfaces, agora em um desenho por células o estilo de abordagem da empresa é o “diamante”, ou seja vários pontos de contato com o cliente externo através de vários especialistas que trabalham na célula funcional.

Requisito: Ambiente de Trabalho

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

As médias obtidas na avaliação nos indicam que o clima organizacional das duas empresas estão entre uma qualidade moderada e um clima de alto grau de motivação, isto embora significativo pois nos dá uma medida da percepção do ambiente de trabalho nas duas empresas, ainda são insuficientes para determinar diferenças entre os grupos pesquisados.

Requisito: Foco no cliente externo

O cliente externo é o objetivo final de qualquer desenho organizacional, o que estamos comparando nesta pesquisa é o quanto cada grupo atribui ao alinhamento de suas tarefas em direção a estes clientes.

O que a pesquisa demonstra é que há nas duas empresas há uma preocupação de “moderada a exclusiva” quando a questão é o cliente externo.

Requisito: Noção do todo

Podemos verificar que no grupo dos Gestores da Informação das duas empresas não foi possível detectar uma variação entre as médias embora qualifiquem que na função atual a noção do todo ocorre.

No Grupo dos Vendedores é possível dizer com uma margem de acerto de 95%, que o grupo dos Vendedores da Empresa A, apresentaram médias superiores quando comparados com o mesmo grupo da Empresa B.

Esta noção do todo é explicada pela forma de como está desenhado o trabalho por células da Empresa A, pois com pessoas de vários departamentos compõe uma nova equipe, as interações são mais freqüentes o que facilita a noção do todo nas pessoas.

Requisito: Flexibilidade

Na análise dos dados podemos concluir que os Gestores da Empresa B, apresentam médias superiores quando comparado ao mesmo grupo da Empresa A. Isto nos mostra que a percepção de um ambiente flexível não é só prerrogativa de desenhos organizacionais modernos, uma empresa focada em tarefas, pode quando bem gerenciada proporcionar um ambiente de trabalho, onde a flexibilidade é percebida por todos.

Analizando o Grupo dos Vendedores, a Empresa A, apresenta médias superiores quando analisada de modo estatístico. No redesenho por processos uma das premissas é a diminuição dos níveis de poder e da hierarquia com o objetivo de dar mais agilidade e menos burocracia aos processos, este pode ser um dos motivos que levaram o Grupo dos

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

Vendedores da Empresa A classificarem que no exercício de sua função a flexibilidade de “moderada a alta”.

Requisito: Contribuição das pessoas

Ao analisar os dados, podemos verificar que no grupo dos Gestores da Informação não foi possível detectar médias superiores na comparação entre os grupos.

No Grupo dos Vendedores, o destaque ficou por conta das médias obtidas pelos vendedores da Empresa A. Este grupo consideram que ao exercerem sua função, esta lhes agrega um maior sentimento de contribuição.

Requisito: Integração com o Grupo

Analizando os dados podemos dizer que os Gestores da Informação da Empresa B, apresentaram uma maior média quando comparado aos do mesmo grupo da Empresa A.

O resultado era esperado pois estamos comparando estruturas redesenhas a pouco tempo e somado a isto o fato de a nova equipe trazer para o convívio novos integrantes que pelo pouco tempo que a célula foi constituída ainda não foi suficiente para uma integração mais perceptível. Os gestores da empresa B, já trabalham juntos em alguns casos por mais de 10 anos, o que dá como resultado uma maior média.

Requisito: Participação na Organização

Ao analisar os dados concluímos que os Grupo dos Gestores da Informação das Empresas A e B, não apresentaram diferenças entre eles.

No Grupo dos Vendedores a situação não foi a mesma, pois o Grupo dos Vendedores da Empresa A obteve uma média maior que o mesmo grupo da Empresa B.

Este é um dado importante, pois o grupo ao perceber de maneira mais positiva sua participação na organização nos dá indícios de que o desenho organizacional escolhido de alguma forma favorece a participação no todo empresarial.

O fato de trabalharem por células, o “dono da verdade” desaparece dando lugar mais ao consenso e as decisões em grupo.

Requisito: Satisfação no trabalho

As análises não nos permite comprovar médias superiores quando comparamos as médias das respostas dos grupos envolvidos.

Mesmo isto acontecendo, podemos perceber que ambos os grupos atribuíram para a questão Satisfação, notas entre 7 e 8, que demonstra um reconhecimento do grau de sua percepção e de como se sentem com relação ao assunto.

Requisito: Contribuir além do que já contribui

Analizando as médias obtidas em ambos os grupos não nos permite afirmar diferença médias entre eles. A pergunta na pesquisa tinha como objetivo descobrir lacunas invisíveis onde o papel das pessoas poderia ser um foco de melhoria, mas não foi possível estabelecer na comparação, nenhuma média superior para as empresas envolvidas.

Requisito: Sentimento de propriedade

Analizando os dados não é possível determinar diferenças médias entre eles. O que podemos observar é que o sentimento de propriedade está presente nas organizações e mais notadamente no grupo dos Gestores da Informação, isto se explica na medida que cabe aos Gestores da Informação atender os seus clientes de modo pró ativo e reativo quando a situação exigir.

Requisito: Evolução de suas tarefas em direção ao cliente externo

Os dois grupos analisados demonstram que não há diferenças médias entre os grupos, mas podemos perceber que ambos os grupos consideram que suas tarefas de certo modo estão alinhadas com o cliente externo, o resultado obtido apresenta uma média inferior quando comparamos o Grupo dos Vendedores com o Grupo dos Gestores da Informação

Requisito: Mudança de rotina

Analizando os dados de maneira individual é possível notar que estas notas atribuídas na avaliação estão no grupo das mais baixas encontradas na coleta de dados, como o tema é a mudança de rotina podemos destacar 4 possibilidades do por quê isto possa estar ocorrendo: Que as pessoas não têm idéia do que pode ou não ser mudado e a mudança em meio à mudança gera insegurança; um segundo ponto pode apontar, que as pessoas estão de certo modo satisfeitas com o andamento das rotinas que cercam suas funções; ou pensando de uma outra forma, as pessoas não ficam a vontade em desafiar zonas de conforto; outra conclusão pode indicar que os funcionários não enxergam grandes benefícios versus o custo de se realizar pequenas modificações .

Requisito: Liberdade para mudar aquilo que faz

Por análise estatísticas não é possível encontrar diferenças médias entre as respostas dos dois grupos pesquisados.

Por um outro lado ao analisarmos os números médios absolutos, verificamos que ambos os grupos percebem que suas atividades possuem um perfil de liberdade moderada e que há espaço para melhorar neste aspecto, o que leva a deduzir isto são as médias mais próximas da visão moderada da escala colocada na pergunta.

Requisito: Preparado para discutir aspectos de sua função

Analizando o grupo dos Gestores da Informação podemos dizer que as médias obtidas na coleta de dados não foram suficientes para ser estabelecida uma diferença estatística entre elas. Já no Grupo dos Vendedores pertencentes a Empresa A, obtiveram médias superiores quando comparados ao mesmo grupo da Empresa B. Um dos motivos para esta avaliação pode estar no fato de que a partir do momento que o trabalho passou a ser por célula, o fato de enxergar o processo como um todo pode ter sido uma das razões desta avaliação superior.

Requisito: Compromisso

As médias coletadas na pesquisa não foram suficientes para que uma diferença fosse estabelecida entre os grupos mas analisando os números absolutos das médias os dois grupos se consideram alinhados com as expectativas de seus clientes externos. Esta percepção é possível de ser entendida pois os resultados do negócio reforçam a idéia deste suposto alinhamento, quando nos aprofundamos na base da pergunta concluímos que se nos contentamos apenas com o alinhamento já estamos sendo reativos e aí corremos o risco de mais na frente sermos surpreendidos por novas demandas que não tenhamos agilidade suficiente para suprir. As expectativas dos clientes mudam como tudo na vida organizacional, atender expectativas é apresentar a eles, algo que eles nem sequer desejam conscientemente, a isto chamamos surpreender.

Requisito: Alinhamento com os clientes externos

Analizando os dados podemos concluir que não foram encontradas médias diferentes entre o Grupo dos Gestores da Informação das empresas envolvidas

Já no grupo dos Vendedores a média superior ficou por conta dos Vendedores da Empresa A que atribuiu uma média superior de alinhamento com os clientes externos quando comparados

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

Este resultado, podemos explicar, pela novidade do desenho organizacional da área comercial, como foi um ano de adaptações e de um novo aprendizado para a área, este conjunto de esforços pode ter influenciado na avaliação.

Esta na realidade é uma corrida de revezamento e de vitórias temporárias se o alinhamento colocado pelos Vendedores da Empresa A estiver correto, pode ocorrer que estejam vivendo um momento da corrida onde a empresa está ganhando, mas em um segundo momento é necessário uma nova medição para verificar se a percepção continua.

5. Considerações Finais

Como vimos a Revolução Industrial teve uma grande influência na maneira como foram idealizados os nossos modelos gerenciais. Na atualidade, o que podemos verificar é uma forma que deriva de melhorias incrementais e que ainda preserva o fragmentalismo, que foi desde o início do século XVIII, a herança conceitual que o homem levou para as organizações.

Mas, olhar o mundo como uma máquina, não está dando mais conta de responder as diversas necessidades psicológicas do homem e tampouco as organizacionais, esta nova ordem de anseios, que clama por uma maior flexibilização das estruturas, não é uma questão de uma melhoria no que já existe e sim uma nova forma de se trabalhar. Estruturar por processos pode ser uma alternativa gerencial melhor adaptada para tratar esta nova demanda e pode, se bem conduzida, monitorada e gerenciada se firmar como mais uma alternativa para agregar e comprometer os funcionários.

Empresas centradas em processos acreditam que a motivação de seus funcionários é um dos importantes propulsores de seu crescimento, pois o foco está na participação das pessoas, elevação dos patamares de compromissos e a criação de um ambiente propício para o exercício contínuo da criatividade, como diz Morse (2003. p.10) já foi o tempo no qual o salário alto era o maior desejo da classe trabalhadora , atualmente um dos maiores desafios gerenciais está em oferecer um trabalho que faça sentido e traga satisfação a seus funcionários.

Para ser estabelecida as bases ideais que compõe a empresa destes novos tempos foi necessário identificar quais características são fundamentais para colocar uma organização alinhada com essa demanda, esta fundamentação foi construída através de um referencial teórico de vários autores.

O estudo objetivou verificar os impactos de uma empresa que está reestruturando por

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

tarefas ou departamentos. Embora estejamos comparando sistemas funcionais semelhantes não devemos perder de vista o amadurecimento destes mecanismos, estamos na realidade comparando um novo tipo de organização no início de sua implantação (1 ano de vida do novo desenho) com um sistema gerencial que vem sendo aperfeiçoado a 13 anos.

Como o tema endereça perguntas de fundo subjetivo quando aborda as questões ligadas a motivação humana, as respostas não podem ser tomadas como conclusivas, pois demandam uma série de outros fatores extrínsecos e intrínsecos que combinados e dentro de um mesmo intervalo de tempo podem apresentar determinados resultados mas quando estes mesmos elementos são combinados em outro ambiente e intervalo de tempo poderão apresentar um outro comportamento.

Analizando os resultados até aqui apresentados verificamos que a estrutura por processos sinaliza para os seguintes pontos:

Estruturar uma empresa ou um departamento (área comercial) por processos causa nas pessoas que implementaram a mudança uma certa apreensão ou dúvida de como será recebida pelos usuários a novidade do novo desenho organizacional, por isso uma análise periódica pode monitorar estas reações.

A coleta de dados mostrou que a mudança para processos foi bem conduzida pela Empresa A, pois após um ano de sua implantação o novo sistema já foi incorporado pelas pessoas, a evidência disto é que nenhum dado da coleta se mostrou drasticamente negativo quando comparado à organização tradicional.

Na pesquisa realizada é possível perceber os benefícios do novo desenho para o grupo dos Vendedores. Por outro lado os Gestores da Informação da Empresa A ainda não conseguiu assimilar todos os benefícios do novo sistema de trabalho.

A coleta de dados mostrou não ser conclusiva para a determinação das causas que levam os entrevistados e suas respectivas notas quanto as diversas áreas pesquisada, pelo contrário: existem outros fatores que juntos contribuem para que o composto motivacional humano seja ativado, o que a coleta de dados procurou mostrar é que o desenho organizacional quando bem conduzido pode trazer benefícios a todos os envolvidos, quer sejam na forma de satisfação naquilo que fazem, quer diminuindo como diz Herzberg (2003, p. 64) seu grau de insatisfação.

Por se tratar de empresas semelhantes, é bom citar o efeito de outros componentes que podem ter influenciado nas respostas a estes chamaremos de código de valores ou de princípios, ou seja, o Credo, uma carta de valores que resiste ao tempo por mais de 60 anos e

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo
Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira; Eduardo Eugênio Spers

O Credo das empresas pesquisadas tem a proposta caminhos muito parecidos como às áreas que foram pesquisadas por isso sua importância e sua influência fazem sentido em todos os membros das empresas.

Todas as áreas abordadas na pesquisa têm uma importância fundamental para o estabelecimento de uma empresa estruturada por processos, não há áreas mais prioritárias de maior ou de menor valor, pois a lente desta importância tem ângulos diferentes quando analisadas por clientes internos e externos.

Quem arriscaria dizer que participação na organização é menos ou mais importante que aspectos ligados a motivação? Dentro de sua concepção cada uma possui uma individualidade e uma necessidade particular para o redesenho funcional alternando conforme a necessidade.

6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Leo G. Gestão de Processos e Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- COOPER, Donald R. e Shindler S. Pâmela. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Editora Artmed, 2001
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAMMER, Michael. Sob um mesmo guarda – chuva. HSM Management. São Paulo: HSM Brasil, set/out.2002.
- _____. Além da Reengenharia. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. A Agenda. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- _____. Mudança profunda . Harvard Business Review. Chile: Impact Media Comercial, abril.2004.
- HANDY, Charles. A era do paradoxo. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HERZBERG, Frederick, Uma vez mais como motivar os funcionários. Harvard Business Review. Chile: Impact Media Comercial, jan.2003.
- HIATT, Jeffrey M. e CREASEY, Thimothy J. Change management: the people side of change. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications, 2003.
- KOFMAN, Fredy. Metamanagement. São Paulo: Antakarana, 2001.
- LIMA, Suzana M. V. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MORRIS, Daniel e BRANDON, Joel. Reengenharia, Reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MORSE, Gardiner. Por que interpretamos mal a motivação. Harvard Business Review. Chile: Impact Media Comercial, jan.2003.

O Impacto da Estrutura de Processos na Dimensão Interpessoal: Um Estudo de Caso Comparativo de um Grupo do Setor de Consumo

Jackson Tota; Elisabete Stradiotto Siqueira;Eduardo Eugênio Spers

PRAHALAD, C.K. O pote de ouro na base da Pirâmide. HSM Management, ano 6, n.32. São Paulo: HSM Brasil, mai/jun.2002.

THOMAS, Colin J. Coulson. Reengenharia dos processos empresariais. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994

THOMAS, David A. Diversidade é a estratégia. Harvard Business Review. Chile: Impact Media Comercial, set.2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

WERKEMA, Cristina. Criando a cultura seis sigma. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

Artigo recebido em: 10/09/2004

Artigo aprovado em: 30/10/2004