

# **Padronização de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe como Ferramentas para a Alavancagem da Organização – O Caso de uma Fundação de Previdência Complementar**

## **RESUMO**

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos, Padronização de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe.

*A crescente competitividade global vem determinando o ritmo do ambiente empresarial, pressionando as organizações a serem flexíveis e resilientes. Para tanto, muitas delas têm utilizado o gerenciamento de processos para seus controles internos. Mas, essa prática somente é possível com o comprometimento de toda a organização. É neste tocante que as práticas de Desenvolvimento de Equipe vêm oferecer suporte necessário para garantir o engajamento de todos no alcance dos objetivos da empresa. Este estudo teve como objetivo verificar a eficácia da implantação da gerência de processos com apoio das práticas de desenvolvimento de equipe, numa fundação de previdência complementar na cidade de Maceió – AL. O embasamento teórico se fundamentou em um estudo da gerência de processos, especificamente a padronização, e no desenvolvimento de equipe. A metodologia utilizada foi de estudo de caso e da pesquisa-ação, permitindo à pesquisadora interagir na implantação e nas práticas de desenvolvimento de equipe. Quanto ao gerenciamento dos processos, foi utilizada a padronização, e suas ferramentas. Como resultados, constatou-se que esta aliança trouxe benefícios para a organização: melhoria dos processos internos, agilidade na comunicação interna e maior comprometimento dos colaboradores.*

## **1. Introdução**

Sabe-se que, atualmente, a gestão empresarial possui papel fundamental para a renovação das empresas, por constituir bases sólidas para o desenvolvimento, implantação e continuidade das práticas e procedimentos inovadores, de acordo com a cultura organizacional. Com isso, essa gestão contribui para que a empresa mantenha-se competitiva, além de proporcionar sua conformidade com os regulamentos e leis que regem o mundo dos negócios. O gerenciamento eficiente de processos aperfeiçoa a capacidade de uma organização se antecipar, gerenciar e responder às alterações de mercado e maximizar as oportunidades de negócios.

Partindo desse pressuposto, as organizações buscam a melhoria de seus processos internos para aquisição de diferencial competitivo e possuir vantagem competitiva comparadas às outras organizações. Nesse ponto, são adotadas por elas ferramentas contidas no gerenciamento de processos que auxiliam na identificação de um ou mais problemas-chave, bem como na busca por soluções simples, porém eficazes. Um gerenciamento de processos adequado também pode reduzir ineficiências e erros causados por uma redundância das informações e ações empresariais (Prado, 2006).

Este trabalho teve como escopo a investigação das ferramentas de Padronização de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe, aplicadas, concomitantemente, como estratégia de gerenciamento de processos, num ambiente organizacional em mudanças, estimulado pela busca de inovação. O meio utilizado para investigar esse problema foi a realização de um estudo de caso numa fundação de previdência complementar, no qual a autora foi participante da implantação desta inovação, onde foram aplicadas duas de algumas ferramentas

componentes do gerenciamento de processos: Padronização de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe.

## **2. Fundamentação da Teoria**

### **2.1 A GERÊNCIA DE PROCESSO COMO FERRAMENTA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Nos dias atuais, há certa unanimidade de que, para se manter competitiva no mercado, a empresa deve desenvolver a Gestão da Qualidade Total nos seus processos internos. É com esse pressuposto que muitas delas buscam diferentes fontes para a realização e gerenciamento de suas rotinas.

MEARS (1993) afirma que a Gestão da Qualidade Total – TQM, é um sistema a ser trabalhado permanentemente e a longo prazo, com foco principal no atendimento das necessidades do cliente, bem como superar sua expectativa, por meio da implantação da melhoria contínua dos serviços gerados pela organização. ISHIKAWA (1993) define o processo como sendo um conjunto de fatores de causa provocantes de efeito ao alcance de características de qualidade. Segundo JURAN (1997), o processo se dá por uma série de sistemas de ações voltadas à concretização de uma meta. Com essa definição o autor ainda relata a inclusão dos colaboradores e das instalações físicas da organização, bem como satisfazer aos critérios: orientação para as metas, sistematização, capacidade e legitimidade.

O princípio básico do gerenciamento de processos é que toda organização deve ser vista como um sistema aberto, com o propósito de atender às necessidades de seus clientes por meio de seus serviços. A partir daí, o gerenciamento vem proporcionar uma quebra de paradigmas entre os diversos setores da organização, disseminando as informações com maior interação e diminuindo a ação imperativa do nível estratégico da organização. (CONTE E DURSKI, 2002).

PINTO (1993) afirma que a metodologia de gerência de processos é empregada para definir, analisar e gerenciar a melhoria no desempenho da organização, quanto aos seus processos críticos, e assim atingir as condições de excelência para atender às exigências dos clientes. Entretanto, para o autor, o gerenciamento de processos visa a garantia de funcionamento dos processos produtivos da empresa, promovendo um aperfeiçoamento desses processos.

### **2.2 FASES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**

A primeira fase consiste na Definição do Processo. Nela, a etapa inicial é de organizar, com o consentimento da alta administração, analisando e entendendo o que está sendo feito na empresa, bem como os processos que estão sendo executados. A definição de uma hierarquia de processo tem a finalidade de mostrar a necessidade de definição clara da situação do problema, assim como determinar o nível de relação com os outros processos e suas ligações (HARRINGTON, 1993).

No entanto, o processo é constituído por um grupo de atividades relacionadas entre si e que caracterizam um conjunto de entradas específicas, podendo acontecer num único setor de uma organização, ou em mais departamentos. Analisando pelo ponto de vista do macroprocesso, tem-se que os processos formam um conjunto de atividades-chave

imprescindíveis para a administração – e organização – de uma empresa (BRANDALISE, 2001).

Um macroprocesso subdivide-se em diversos subprocessos, interrelacionados entre si, em seqüência, dentro da organização. Estes subprocessos são compostos por uma quantidade limitada de atividades, necessárias à produção dos resultados almejados. Por sua vez, cada atividade é formada por uma determinada quantidade de tarefas, que constituem a menor fração possível num processo (BRANDALISE, 2001). A segunda etapa da definição de um processo é a denominação de clientes. A terceira etapa é definida como o processo crítico a ser analisado minuciosamente, analisando os dados coletados e suas particularidades para que se possa entender mais profundamente o processo, bem como o envolvimento entre os clientes e fornecedores (BRANDALISE, 2001).

A segunda fase consiste na Análise do Processo. É neste ponto que as cinco etapas da 1ª fase são postas em prática. É nela que podem ser encontradas alternativas de soluções para os problemas encontrados com a definição do processo. As técnicas mais utilizadas para o levantamento de soluções criativas são o *benchmarking* e o *brainstorming*, e após as informações serem colhidas, é feito um plano de ações para que se possa melhorar o processo.

A terceira e última fase consiste na Melhoria do Processo. Com base nas duas fases anteriores já finalizadas, entra em cena a avaliação real do processo, para então a organização aplicar as ações necessárias à melhoria do mesmo. Nesse momento, a etapa da implantação é crucial, pois traz as propostas de melhoria num plano de ação, com os ajustes necessários, realizando avaliações. Porém, nem sempre as soluções encontradas são satisfatórias ou possíveis de resolver o problema. Com isso, cabe a sugestão de voltar ao início da análise de todo o processo para que se desenvolva uma nova alternativa (BRANDALISE, 2001). Segundo FALCONI (1992), o gerenciamento de processos, através do controle da qualidade, envolve estabelecer padrões de trabalho para cada etapa especificamente, e inclui explicações para a verificação de ocorrência de problemas (ou mesmo resultados desejados não alcançados), como identificar falhas e corrigi-las, de maneira que se consiga atingir os resultados desejados.

### 2.3 AS FERRAMENTAS (TÉCNICAS) UTILIZADAS EM GERÊNCIA DE PROCESSOS

A gerência de processos utiliza modelos para a geração de um conteúdo detalhista das ações de uma organização, como: Fluxograma (AZAMBUJA, 1996), PDCA, Planilha 5 W 1 H, BPM (Business Process Model), Diagrama de Ishikawa. De uma série dessas ferramentas, as mais utilizadas são: Planilha 5 W 1 H, Fluxograma e Padronização, resultando num detalhamento dos Procedimentos Operacionais Padrões – POP's.

De acordo com JATOBÁ (2004), o fluxograma é a representação diagramada do fluxo das várias etapas de um processo qualquer. No início de um projeto de melhoria, sua utilidade é fazer os participantes adquirirem uma visão completa do processo, ao passo que permite que cada um tenha melhor percepção de qual é o seu papel naquele processo e de como seu trabalho influi no produto final. Afirma ainda que uma outra alternativa seria comparar o fluxo do processo de como ele é feito na realidade, e de como ele deveria ser, e assim, identificar melhor os problemas existentes.

Outra ferramenta muito utilizada é a Planilha 5 W 1 H, que consiste na elaboração de um formulário, com propostas distintas de ação, e que deve conter respostas significativas para as perguntas correspondentes às letras iniciais do método.

Segundo PEINADO e GRAEML (2004), o método 5 W 1 H é basicamente um *check list* muito utilizado para ter a garantia de que o planejamento seja bem conduzido, assim como sua execução, sem que reste dúvidas quanto a veracidade das informações e da análise, por parte tanto dos dirigentes quanto dos colaboradores. Neste método, as atividades encontram-se descritas claramente, têm prazos e responsabilidades definidas, com a finalidade de que o projeto de melhoria não falhe por falta de incentivo ou determinação.

Uma ferramenta crucial para o gerenciamento de processos é a padronização. JURAN (1997) afirma que sem padronização não há o devido controle. FALCONI (1992) defende que toda organização precisa entender que a padronização vem complementá-la, pois traz melhorias no que se respeito à qualidade, aos custos, ao cumprimento de cronogramas, segurança e saúde e recursos humanos. Complementa o autor que a padronização só chega ao seu ciclo final quando houver segurança do padrão da atividade executada. Cita ainda que o ato de padronizar é reunir as pessoas envolvidas num determinado processo e discutir seu fluxo, até que se possa encontrar o melhor caminho que ele deve seguir, assegurando que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado, e capacitá-los devido às novas mudanças.

Antes de dar início à padronização, é necessário conscientizar a alta administração, bem como os demais níveis da hierarquia da organização, para a importância da utilização dos padrões, criando um clima propício à padronização. E para que isso aconteça, os dirigentes devem traçar um bom planejamento a partir de metas realizáveis, pois só assim ela conseguirão o envolvimento de todos os participantes do processo a ser padronizado. Esse envolvimento é denominado de preparo dos funcionários, educando e treinando os responsáveis pela padronização e também os encarregados pela melhoria do processo (FALCONI, 1992).

A adaptação dos padrões deve levar em conta a variação do tamanho e tipo da empresa que os está formulando. Para FALCONI (1992), existem 3 aspectos que merecem observação:

1. A padronização é responsabilidade do nível estratégico de uma organização;
2. Antes da implantação, deve-se organizar um sistema de padronização da empresa;
3. A organização interna deve gerenciar as funções desse sistema de padronização.

Com os procedimentos já selecionados, segue-se a padronização seguindo métodos singulares, porém eficazes. As etapas que constituem esse método são: Descrição do processo; Elaboração de um fluxograma; e Registro em formato padronizado. FALCONI (1992) descreve o método da padronização como uma sequência de etapas a serem seguidas disciplinarmente, a fim de obter sucesso.

A implantação da padronização deve continuar após a realização de todas as etapas. É neste momento que surgem duas vertentes para a implantação da padronização: Uma que

consiste no conhecimento, desenho e padronização dos processos críticos, aplicada em organizações não completamente padronizadas, e a outra que se dá por meio da Melhoria da Padronização em organizações completamente padronizadas. No primeiro caso, para as empresas que não possuem processos padronizados, sugere-se o planejamento com base nas etapas do método da padronização acima citadas. Porém, o segundo caso trata-se da melhoria, e não mais da elaboração de padrões, e requer um monitoramento com base em planos de ação, com prazos delimitados, com a utilização de ferramentas da qualidade como a Planilha 5 W 1 H (FALCONI, 1992).

Como resultados da padronização, a organização que a aplica é beneficiada por três âmbitos distintos: a Revisão dos processos padronizados da empresa; Treinamento dos colaboradores, para a condução do processo seguindo o padrão estabelecido; e a Melhoria no sistema interno de padrões da organização. Em contradição, problemas podem surgir inevitavelmente (FALCONI, 1992). Dentre eles, pode-se citar: 1) Falta de um sistema concreto para a padronização; 2) Falta de planejamento determinante de ações; 3) Falta de informação necessária à revisão; 4) Falta de recursos tecnológicos; 5) Falta de um envolvimento de todos com o processo, assim como do total entendimento do mesmo.

Porém, para que essa aliança gere resultados satisfatórios, é importante salientar que não se tem padronização de processos se não houver o comprometimento de todos os participantes do mesmo, tanto na elaboração quanto na análise do processo. Este envolvimento é imprescindível à padronização, pois, somente o participante do processo sabe identificar as dificuldades latentes e apontar as falhas, para então poder saná-las.

Partindo dessa visão, o desenvolvimento de equipe se apresenta como uma das mais adequadas estratégias de educação e treinamento, sendo amplamente explorada, inclusive nas organizações que adotam a Qualidade Total como modelo gerencial.

O sociólogo MILIONI (2003) define o desenvolvimento de equipe como sendo um composto de ações a serem tomadas, de treinamento de competências interpessoais, com o intuito do desenvolvimento de afetividade entre os membros de um determinado grupo, para que então o grupo possa alcançar um considerável índice de trabalho em equipe. PINHEIRO (2006) defende que o desenvolvimento de equipe é o processo de reeducação voltado para grupos de pessoas independentes, e que é uma atividade constante de educação e não possui um tempo determinado.

O desenvolvimento de equipe é também uma estratégia muito utilizada nas organizações, com o propósito de sensibilizar os colaboradores, dando-lhes oportunidade de reflexão sobre as mudanças a serem implantadas, bem como ao despertar da conscientização para a constante busca quanto à melhoria contínua dos procedimentos de trabalho (COUTINHO, 1999).

### **3. Metodologia**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, cujo foco foi a padronização de procedimentos e o desenvolvimento de equipe como ferramentas para a alavancagem da organização. Caracteriza-se também por um estudo de caso longitudinal, onde a coleta dos dados se desenvolveu ao longo de um período determinado de tempo. O método adotado foi o da pesquisa-ação, que envolve o pesquisador no trabalho com os

membros de uma organização, sobre um assunto que seja de genuíno interesse e na qual haja uma intenção destes membros em agir com base na intervenção.

### 3.2 EMPRESA ESTUDADA

A Fundação de Assistência Social e Previdência em estudo é uma instituição sem fins lucrativos, que assiste aos aposentados, pensionistas e assistidos da Companhia Energética de Alagoas – CEAL. Após a última mudança de dirigentes, a empresa elaborou um Planejamento Estratégico 2005-2007, o qual contemplou informações como: Missão, Visão, Pontos Fortes e Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, e Identificação de seus Processos Críticos. Esse processo de planejamento culminou com a definição de um Plano Estratégico de Ação, do qual constava como meta a padronização de seus processos críticos. Em razão da necessidade de adequação às normas externas, a empresa encontrava-se em um momento típico de profundas mudanças, motivo pelo qual ela foi escolhida como objeto de estudo.

### 3.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO

Por meio de uma consultoria, a fundação convidou 07 (sete) professores da Universidade Federal de Alagoas – UFAL para compor a equipe que trabalharia nessa empreitada. Além dos professores, foram selecionados 05 (cinco) estagiários, para trabalharem como consultores *trainee* e que atuariam como elementos de ligação entre os professores e a empresa. Juntos, professores e estagiários constituíram-se em quatro áreas distintas, para atender às necessidades da organização. Foram elas: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Contábil-Financeira e Organização e Métodos. Além disso, todo o esforço dos professores e estagiários não teria gerado resultados se não fosse a atuação conjunta com os colaboradores, que apoiaram totalmente o trabalho desde o seu início, bem como dos diretores, que elaboraram as estratégias de mudanças e optaram por profissionais acadêmicos, atuais e futuros, para a implantação das mudanças necessárias.

A primeira etapa foi iniciada com o levantamento da rotina de cada processo, especificando as ações, os responsáveis, os prazos, os setores e também a maneira como cada ação era feita. Nesta etapa, o formulário utilizado foi a planilha 5 W 1 H. A segunda etapa consistiu no preenchimento dos formulários de Procedimento Operacional e no desenho dos fluxogramas de cada processo. A terceira etapa foi constituída pela validação de cada um desses processos, em reuniões com todos os participantes diretos e indiretos dos processos em discussão, professores e estagiários, inclusive a autora deste trabalho. A quarta e última etapa correspondeu à inserção dos processos no portal da fundação, para tornar todos os processos padronizados acessível a todos os colaboradores e começar a estimular a consulta, reflexão e aprimoramento das rotinas de trabalho pelos próprios clientes internos.

Quanto ao desenvolvimento de equipe, foram desenvolvidas 11 (onze) oficinas, englobando temas como auto-imagem, sociograma do grupo de colaboradores, auto e hetero percepção, dentre outros. Algumas das técnicas utilizadas foram: Dinâmicas de grupo; dramatizações e exposições de filmes; realização e avaliação de testes individuais; trabalhos em subgrupos; realização de palestras; exposições de conteúdos teóricos e treinamentos em ferramentas técnicas de gerência de processo. As técnicas não eram aplicadas ao acaso. Cada oficina de desenvolvimento era constituída de um conjunto de técnicas com o propósito de abordar um tema único ou um conjunto reduzido de assuntos, a ser trabalhado seja de forma individual ou de forma grupal. Dentre os assuntos abordados, pode-se destacar: integração (auto e hetero percepção); Auto-imagem e auto-estima no processo de comunicação

interpessoal; Sociograma do grupo; A Questão dos Paradigmas; Valores individuais e organizacionais; Ética e Cidadania; Governança Corporativa; e Visão de futuro.

#### **4. Análise dos Dados**

Antes do trabalho na própria sede da FACEAL, a equipe de professores e estagiários se reuniu reservadamente para conhecer e discutir o Planejamento Estratégico e o Plano de Ação, ambos feitos anteriormente pela FACEAL. Com base nessa discussão, foi possível segmentar as ações de intervenção em áreas específicas, tais como: Recursos Humanos, Organização e Métodos, Tecnologia da Informação e Contábil-Financeira.

Além das reuniões, houve a capacitação dos professores e estagiários quanto ao entendimento do que é a padronização de procedimentos, ferramentas mais utilizadas, dinâmicas de sensibilização e comprometimento, e exercícios práticos sobre o assunto abordado.

##### **4.1 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS**

Os professores componentes da equipe de consultoria participaram integralmente quanto ao apoio e conhecimentos teóricos a respeito da padronização, auxiliando a pesquisadora deste estudo, bem como os demais estagiários, desde o levantamento dos dados até a validação dos processos padronizados. Além dos professores e estagiários, a diretoria da empresa foi de imprescindível importância por permitir a consultoria, com o objetivo de melhoria dos processos internos, oferecendo total apoio para a utilização do espaço da própria sede, recursos financeiros, materiais de escritórios, bem como o apoio moral e incentivo à concretização do projeto. Outro ponto importante foi também a colaboração dos seus funcionários, que participavam dos processos a serem padronizados.

##### **4.2 ETAPAS DA PADRONIZAÇÃO**

Para padronizar procedimentos, é necessário primeiramente conhecer sua rotina, colhendo informações e características específicas do processo. Nesta etapa, a pesquisadora, bem como os outros estagiários, iniciou o levantamento das informações de cada processo crítico relacionado para cada eixo, um por um. Esse levantamento foi feito com o (s) participante (s) de cada ação do processo, reconstruindo o processo real, descrevendo todos os passos reais do processo crítico, utilizando a planilha 5 W 1 H como ferramenta de apoio e condução. Com a planilha composta de todas as ações e informações necessárias de cada processo, para cada um deles foi preenchido um formulário chamado Procedimento Operacional – POP –, onde se encontram resumidamente as informações descritas a planilha 5 W 1 H, e o fluxograma.

Com a etapa do levantamento dos dados concluída, o passo seguinte foi o do processamento desses dados, que consistiu no preenchimento dos formulários adotados pela equipe de consultores, a saber: Procedimento Operacional e Planilha 5 W 1 H. No Procedimento Operacional consta a descrição sumária do processo, os materiais necessários para sua execução, as atividades consideradas críticas, cuidados especiais a serem tomados, os resultados esperados ao final do processo e as possíveis ações corretivas. Ao final do documento foi dado o crédito ao responsável pela sua elaboração, seguido da assinatura dos colaboradores envolvidos no processo, em sinal de aprovação. Depois de elaborado o formulário Procedimento Operacional, foi construído o fluxograma do respectivo processo, que traduz essas etapas em forma gráfica, para facilitar sua pronta visualização.

Concluídas as etapas de levantamento e processamento de dados, a etapa seguinte consistiu na validação desses processos, onde os participantes (colaboradores e diretoria) de cada processo reuniram-se com o objetivo de verificar se as informações descritas estavam corretas. Neste momento, a discussão girava em torno do aprimoramento do conteúdo, bem como da avaliação da forma de executar tal processo descrito, deixando livre tal discussão para possíveis novos caminhos de execução do mesmo processo.

As reuniões contaram com a presença do professor-orientador da padronização dos processos, do estagiário responsável pela elaboração das ferramentas de análise do processo, pelos participantes (colaboradores) e também da diretoria diretamente ligada ao processo a ser analisado. Apenas um processo era discutido em cada reunião, visto que discutir um processo interno demanda tempo, esforço e cuidado no momento em que mudanças de rotina são necessárias.

A validação dos processos permitiu conhecer mais a fundo o processo analisado, suas ferramentas de trabalho, a participação de cada funcionário, a importância do mesmo para a empresa. O momento de validação tornou possível a consolidação do encadeamento das diferentes etapas da execução, interligando ações executadas individualmente ao processo como um todo, além de ter proporcionado uma visão ampla a todos os participantes do processo com relação ao seu macrofluxo e significado na teia geral das rotinas desenvolvidas na empresa.

Contudo, a equipe de professores e estagiários identificou, inicialmente, 10 (dez) processos críticos, que se desmembraram em 26 (vinte e seis) POP's. Com a validação, o número de POP's cresceu para 28 (vinte e oito), pois, com a análise, percebeu-se que algumas etapas deveriam se transformar em um novo POP.

Um macroprocesso pode ser denominado como um grande conjunto de processos, mas que possuem algo em comum. A princípio, pode-se considerar o macroprocesso como um processo singular. A análise revela, no entanto, que tal processo é composto de uma série de subprocessos interligados entre si. É então, através de um consenso, que leva a empresa à decisão de transformar àquela etapa em um único processo, com o objetivo de facilitar o entendimento do processo como um todo, melhorar a comunicação interna e enxugar o caminho percorrido pelo processo. Um exemplo é o POP *Recebimento de Créditos* que se desdobrou no subprocesso *Pagamentos em Cheque*, processo este vital à realização do macroprocesso. Na etapa de validação dos POP's, descobriu-se que este é procedimento único para a maior parte dos macroprocessos, e por ser tão complexo e extenso, foi decidido transformá-lo em um novo POP, facilitando o entendimento dos macroprocessos que o continham.

O último passo foi a inserção dos processos já validados e modificados na rede interna de comunicação – a *intranet*. Os estagiários, inclusive a pesquisadora deste trabalho, responsabilizaram-se pela alimentação do portal com os POP's já validados, obedecendo a configuração do portal, que por sua vez estava condizente com o padrão adotado para o levantamento e validação dos processos. O Portal da empresa permitiu aos responsáveis pelos POP's um método ágil, rápido e eficaz de preenchê-lo com informações de interesse da organização e de seus clientes internos e externos, bem como aos colaboradores pela disseminação da informação e a interatividade do portal, excluindo a consulta aos POP's por meio de pastas e impressos.

#### 4.3 DIFICULDADES, PROGRESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Um dos obstáculos foi a inicial falta de um padrão, relacionado aos formulários para o levantamento dos dados. Cada estagiário seguiu a seu modo, a fim de lhes proporcionar um melhor entendimento frente ao processo crítico estudado. Mas, antes que as atividades se encerrassem, uma reunião com professores e estagiários pôs fim a essa falta de sincronia. Foi elaborado um modelo de formulário, onde todos, sem exceção, seguiram fielmente, facilitando o trabalho de todos.

Outro obstáculo, muito sério, foi a divergência de interesses entre estagiários e colaboradores, no que toca à cultura da organização em dar suporte às mudanças. De um lado, os estagiários abordando seriamente os colaboradores, sempre do seu lado, pedindo-lhes para reconstituir as etapas do processo crítico estudado. Do outro, os colaboradores e suas atividades rotineiras extra-padronização. Com esse dilema, a falta de tempo, os colaboradores sobrecarregados com as atividades da empresa, a pressão da diretoria e o cumprimento de prazos, os POP's foram constituídos de forma lenta. Além disso, a falta de conhecimento dos estagiários com relação aos assuntos da empresa constante nos processos críticos, comparado ao conhecimento dos participantes do processo, contribuiu para criar uma barreira contra os prazos a cumprir.

A Tecnologia da Informação vista como parceira da empresa traz diversos benefícios, quando aplicada no âmbito da gestão de documentos. No entanto, a padronização, com o suporte da tecnologia da informação, desencadeou uma necessidade de quebra da resistência às mudanças no que diz respeito à cultura da organização. Logo, o desenvolvimento de equipe veio conciliar as práticas inovadoras com a ruptura da cultura organizacional, nesse aspecto.

As oficinas de desenvolvimento de equipe realizadas na fundação mostraram que as diferenças nem sempre são aceitas no que se refere ao trabalho em grupo. Muitos foram os conflitos causados por forças internas (choques de crenças e personalidades) e por forças externas (situações conflitantes com a empresa).

Com relação à interação, a equipe mostrou-se muito receptiva logo no início das oficinas, e logo chamou a atenção das facilitadoras, pois, o primeiro impacto geralmente causa uma resistência inicial. Mas não foi essa a atitude dos colaboradores nas primeiras atividades de desenvolvimento de equipe. Na terceira oficina, ficou claro que o grupo, como todos os demais, enfrentava também problemas de natureza interpessoal: disputas, insatisfações entre os membros e com relação às políticas da diretoria, conflitos de opinião e algumas insatisfações.

As dificuldades em reter o pessoal dentro da sala causavam frustração e pesar. As oficinas ocorriam dentro do próprio espaço da empresa, num mini-auditório, que ficava próximo ao espaço de trabalho dos participantes. Essa proximidade acarretava em saídas constantes dos colaboradores, em meio às atividades das oficinas, no intuito de terminar trabalhos que exigiam prazos, para atender cliente e outros compromissos. Havia essa facilidade porque as oficinas ora eram realizadas às sextas-feiras, ora aos sábados.

Um ponto crucial que mudou o rumo de uma das oficinas e, ao mesmo tempo, testou as habilidades técnicas e psicológicas das facilitadoras, foi a discussão inesperada de um determinado problema o qual os colaboradores estavam presenciando, e que repercutiu no sentimento geral do grupo, que se utilizou do momento da oficina para protestar e expressar solidariedade às colegas em dificuldade. Com técnicas diretivas, o assunto foi discutido entre

todos (exceto a diretoria, que não estava presente), e a temática da oficina foi substituída por técnicas para sanar àquele assunto inevitável. Outro ponto importante foi a participação dos diretores de maneira parcial, devido aos compromissos extra-consultoria e cumprimento de prazos, acarretando na falta de comprometimento com as próprias decisões em desenvolver o capital humano da organização, afinal, o exemplo deveria partir da alta administração e sensibilizar a todos os níveis da empresa.

Apesar das dificuldades, foram inúmeros os resultados obtidos com o desenvolvimento de equipe, e o conseqüente crescimento e maior integração entre a equipe participante das oficinas. Uma pesquisa de clima organizacional feita com os colaboradores, realizada em paralelo às oficinas de desenvolvimento de equipe, mostrou que os temas trabalhados, surtiram efeito positivo, pois, os colaboradores alegaram que houve uma melhoria na comunicação entre a equipe, mais união entre o grupo, pequena, porém significativa, mudança de comportamento profissional, despertar para especialização (aquisição de novos conhecimentos em sua área profissional), entre outros aspectos relevantes. Partindo desta análise, pode-se constatar que foram muitos os benefícios do programa de desenvolvimento de equipe.

Um fato que chamou a atenção das facilitadoras e da pesquisadora foi a maior interação do grupo nas oficinas que davam maior ênfase ao conteúdo sobre os interesses da empresa com relação à equipe. No caso em estudo, as oficinas contendo atividades relacionadas aos documentos: Manual de Ética e Conduta, Manual e Governança Corporativa e Regimento Interno, foram alvo de valiosas discussões e análises críticas. Já as oficinas com temáticas voltadas ao comportamento individual ou grupal não tiveram tamanha participação, não só pela resistência dos participantes como equipe, mas também pela resistência de cada um, talvez como defesa inconsciente para não expor as próprias fragilidades.

## **5. Conclusão**

Durante o período da consultoria, objeto da presente pesquisa, pôde-se observar a real necessidade da implantação de práticas inovadoras que cumprissem as exigências das normas que regem os fundos de pensão, bem como garantir a competitividade da mesma.

A equipe de consultores implantou um modelo de gerenciamento de atividades que tornou possível a padronização dos 28 (vinte e oito) processos críticos, bem como a análise de outros cenários, como o financeiro. Mas foi necessária uma ação conjunta com a Gestão de Pessoas para tornar válida a padronização diante dos colaboradores e diretores da fundação. É então neste aspecto que o desenvolvimento de equipe vem apoiar essa prática, por trabalhar de forma direta, eficaz e objetiva com os colaboradores e diretores, oferecendo suporte à implantação da melhoria dos processos internos.

Apesar das dificuldades e conflitos identificados, surgiram progressos significativos, como a interação da equipe e a identificação de cada membro no grupo, bem como a assimilação das idéias propostas durante as oficinas, quebrando paradigmas e contribuindo para o avanço das atividades do dia-a-dia e, futuramente, para o desenvolvimento organizacional e a melhoria da comunicação interna.

Entretanto, somente a participação dos colaboradores de uma organização não sustenta as mudanças por muito tempo. A diretoria deve estar envolvida com todos os processos de mudança, sejam eles físicos ou psicológicos, com o propósito de sensibilizar todos aqueles que trabalham ativamente buscando atingir as metas da empresa.

Portanto, com a pesquisa, apesar das limitações, pôde-se extrair informações técnicas a partir da aliança entre uma das ferramentas da Gestão da Qualidade – padronização de processos – aliada à Gestão de Pessoas – desenvolvimento de equipe, e a eficácia dessa aliança quando aplicada numa organização séria, que quer se manter competitiva, provando que o suporte da Gestão de Pessoas alcançou seu objetivo – sensibilizar para as mudanças – e que a padronização dos procedimentos atendeu às expectativas e gerou inúmeros benefícios à organização como um todo.

## **6. Referências Bibliográficas**

AZAMBUJA, Telmo Travassos. Documentação dos Sistemas da Qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Gestão Empresarial. Curitiba: Fae Business School, 2002.

COUTINHO, Maria Chalfin. Trabalho e construção da identidade. Revista Psicologia em Estudo. Paraná: vol 4, nº 1: 29-43, 1999.

FALCONI, Vicente Campos. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 6ª ed. Belo Horizonte: DG, 1992.

HARRINGTON, H. James. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JANE LÚCIA GASPAR COELHO PINTO. Gerenciamento de Processos na Indústria de Móveis. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: 1993

JATOBÁ, Paulo César. As ferramentas da Qualidade: aprendendo a aplicar para solucionar problemas. Revista Falando de Qualidade (BANAS). São Paulo: EPSE, 2004.

JURAN, Joseph e GRYNA. Controle de Qualidade. São Paulo: Makron, 1992.

LORENA TERESINHA BRANDALISE. A aplicação de um método de gerenciamento para identificar aspectos e impactos ambientais em um laboratório de análises clínicas. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, Dezembro de 2001.

MEARS, Peter. *Quality improvement Tools & Techniques*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

MILIONI, B. Dicionário de termos de recursos humanos. São Paulo: Central de negócios em RH, 2003.

PRADO, Lauro Jorge. Gerenciamento de processo – da evolução para a revolução. Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezine>> Acesso em: 06-07-2006.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.