

## 4

### Estudo de Caso

Para a realização deste estudo de caso, o autor escolheu uma organização relativamente nova, fundada em 2005, resultado da fusão de duas outras organizações prestadoras de serviços de TI, com aproximadamente cinco anos de vida cada (fundadas no primeiro semestre de 2000), sediadas na região Sudeste. A nova organização nasceu já sendo considerada uma das líderes do seu setor de atuação.

Este estudo de caso ocorreu no período de abril de 2006 até o final do mês de fevereiro de 2007. Isso significa que o autor participou do dia-a-dia da organização durante quase todo o seu segundo ano de vida, pois quando foi contratado, a organização havia acabado de completar um ano de existência.

Considerando isso, o estudo de caso fica dividido em três partes: a apresentação da organização, a situação inicial encontrada e a aplicação dos conceitos analisados na revisão bibliográfica. A primeira traça o perfil da organização em seu primeiro ano de vida. A segunda parte apresenta a situação encontrada na chegada do autor. E a terceira parte apresenta o trabalho que foi desenvolvido na organização durante esses dez meses.

#### 4.1

##### Apresentação da Organização

A organização escolhida para o estudo de caso foi criada a partir da fusão de duas outras organizações prestadoras de serviços de TI. Essa fusão, legalmente concluída em abril de 2005, foi acompanhada de um considerável aporte de recursos e a nova organização nasceu com uma carteira unificada de 240 clientes e uma equipe consolidada já qualificada no mercado.

As organizações que participaram da fusão atendiam a clientes de diferentes tamanhos, diferentes nichos de um mesmo mercado. Logo, o autor acredita que a fusão criou uma organização mais forte no mercado de prestação de serviços de TI, para concorrer pela liderança do seu setor.

No período de abril de 2005 a abril de 2006, o primeiro ano de vida da nova organização, o seu faturamento cresceu cerca de 50%. A carteira de clientes cresceu 33% e o número de funcionários cresceu 91% (de 47 para 90 funcionários).

Esse crescimento desproporcional explica-se pela mudança de foco da nova organização. Serviços de maior valor agregado passaram a ser o foco do portfólio de produtos e esses serviços são dependentes de mão-de-obra tecnicamente qualificada. Se comparados com os serviços prestados anteriormente, os novos serviços também dependem de tecnologia e infraestrutura automatizadas, mas dependem mais ainda de mão de obra especializada.

Essa mudança de foco acompanhou a tendência de outros prestadores de serviço de TI que atuam nos EUA e Europa, considerados referência para a organização estudada.

## 4.2

### Situação Inicial

O estudo de caso começa no mês de abril de 2006. A organização em estudo atua em um setor considerado ainda imaturo, com espaço para novos concorrentes e novas fusões e aquisições. Nada estava nem está realmente definido. Segundo um estudo da *Gartner Inc.*, denominado *HypeCycle for Emerging Technologies in Latin América* (FILHO, DREYFUSS, LEON, FEINBERG e ANAVITARTE, 2006) esse mercado só começará a atingir uma certa maturidade entre 2009 e 2013 e tem um potencial significativo: pelo menos 50% das organizações da América Latina contratarão serviços terceirizados de TI desse tipo.

Esse mercado, indefinido e com diversas oportunidades, permitiu o crescimento significativo não só da organização estudada, mas de outras organizações concorrentes que também souberam aproveitá-las na região Sudeste.

A fase de crescimento significativo é resultado do principal objetivo da organização: aumentar o *market share*. Isso deve ser feito da melhor maneira possível, mas a eficiência e a padronização não são os focos dessa fase. Alguns sacrifícios são feitos para conquista de clientes estratégicos que no futuro podem trazer algum benefício para a organização.

Por isso, não existia um portfólio de produtos formalmente definido. A organização atendia às necessidades de todos os clientes que julgasse importantes para sua carteira. Isso dava flexibilidade para a equipe Comercial, mas criava problemas sérios no provisionamento e na operação dos serviços e, principalmente, quando o cliente exigia algo que julgava como uma funcionalidade contratada. Como não havia definição e os contratos eram vagos, muitas ações corretivas foram tomadas, e a organização acabava fazendo mais do que deveria para se proteger e manter o cliente satisfeito.

#### 4.2.1

### Estrutura Organizacional

Essa indefinição no portfólio de produtos era refletida na estrutura organizacional. Se não há definição sólida do que a organização faz, fica mais difícil ainda determinar como fazê-lo.

Os processos, definidos de maneira informal ou não definidos, dependiam fortemente do julgamento dos colaboradores envolvidos, na maioria das vezes experientes na área de atuação, para uma correta execução. Entretanto, nem sempre a experiência é suficiente para essa execução. Existiam casos claros de indefinição das interfaces entre as áreas envolvidas e da divisão de responsabilidades. Os insumos que determinavam o término do trabalho de uma área e início do trabalho de outra área estavam informalmente definidos ou não definidos.

O autor acredita, também, que parte dessa indefinição acontecia por causa de um processo de planejamento estratégico ‘obscuro’. Reuniões semanais do *board* de acionistas e dos dois executivos da organização aconteciam para acompanhamento dos resultados e planejamento das ações. A organização possuía uma missão e visão, definidas por eles, além de supostos valores que deveriam constituir o ambiente de trabalho. Entretanto, o sentimento de falta de direção era comum aos líderes das áreas; ora por não saber qual é o foco da organização, ora por não perceber uma direção clara nas decisões dos executivos. Poucas informações eram repassadas para os líderes.

A cultura herdada das duas organizações que existiam antes da fusão era reativa. Os problemas eram resolvidos quando surgiam. Poucas ações

preventivas eram planejadas e tomadas graças à falta de indicadores formais definidos. A ‘gestão por evidências’ continuou a fazer parte da cultura da nova organização e o comportamento reativo continuou predominando em relação ao preventivo. Esse tipo de comportamento ficou conhecido como ‘apagar incêndios’.

Esse comportamento é caracterizado pela figura do ‘super-herói’. O sucesso da organização depende do esforço pessoal desses colaboradores e de suas competências. Os ‘super-heróis’ geralmente concentram seus esforços em resultados no curto prazo e não possuem as competências necessárias para manter os ganhos no longo prazo.

A gestão de projetos de provisionamento de clientes mais complexos ou de adoção de novas tecnologias acontecia informalmente, dependendo exclusivamente da competência do gestor, pois não havia um processo segundo padrões bem definidos para toda a organização. Iniciativas pontuais dos líderes foram detectadas: alguns usavam *software* específico para gestão de projetos, outros utilizavam apenas planilhas eletrônicas para controle. Entretanto, não existia um padrão.

Com a dependência significativa da organização em seus colaboradores, o autor encontrou um setor de Gestão de Pessoas em fase de estruturação, pois essa dependência já havia sido constatada. Os cargos foram definidos e o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para cada função foram identificados.

Essas definições serviram de insumo para as avaliações trimestrais que foram implantadas logo depois do primeiro aniversário da organização. Aliadas a essas avaliações formais, executadas trimestralmente, avaliações de acompanhamento começaram a ser realizadas mensalmente para possíveis ações preventivas e determinação da necessidade de treinamento e oportunidades de prestação de novos serviços.

A iniciativa de determinar se existe ou não necessidade de treinamento dos colaboradores da equipe partiu de alguns líderes. Não foi uma iniciativa organizacional. Quando a organização completou um ano de existência, não havia uma sistemática definida de treinamento contínuo para melhoria contínua do desempenho dos colaboradores e das equipes.

Essa deficiência era superada, pois a organização contava com colaboradores qualificados e experientes no seu setor de atuação. Eles sabiam exatamente como lidar com um ambiente de alta pressão, que valoriza resultados rápidos e é caracterizado por uma definição de rumo deficiente, justificada não só pela estratégia ‘obscura’, mas pela própria falta de maturidade do mercado.

Outro aspecto interessante encontrado na organização foi o seu sistema interno de gestão. Desenvolvido internamente, o sistema foi criado para administrar a operação da organização. O setor de RH e o setor Administrativo ainda não eram atendidos pelo sistema.

A equipe interna de Desenvolvimento conta com aproximadamente 5% do total dos colaboradores contratados pela organização (5 colaboradores). Isso representa um fato relevante, segundo o autor: embora a fase apresentasse indícios de crescimento e flexibilidade à custa da padronização e do controle, os significativos gastos com o sistema interno de gestão mostram uma preocupação com o futuro da organização. O desenvolvimento bem sucedido formaria as bases para a arquitetura da empresa.

Entretanto, o autor identificou, em alguns momentos, uma falta de alinhamento entre o desenvolvimento do sistema e os processos de negócio que realmente estavam estabelecidos na organização, mesmo que informalmente. A interface do sistema, em alguns casos, era complexa demais, o que incentivava a procura por ‘atalhos’ ou soluções ‘provisórias’. Isso acontecia, pois havia um desvio na direção do desenvolvimento. O código era simples, pois recebia maior atenção em relação à interface, o que comprometia a usabilidade do sistema. As diretrizes de desenvolvimento seriam definidas logo em seguida e o rumo corrigido.

Outra iniciativa, que demonstrava o interesse da organização pela estruturação das operações, padronizando processos e buscando a eficiência operacional, foi caracterizada pelo início da movimentação dos executivos para o planejamento das certificações organizacionais relacionadas à qualidade, ao nível de serviço prestado e aos controles internos que garantiam a integridade das informações relacionadas.

A primeira certificação planejada seria a NBR ISO 9001. O manual da qualidade, principal documento exigido pela norma, já estava em

desenvolvimento. Após concluir essa certificação da qualidade, a organização buscaria a certificação *SAS 70* e posteriormente a *ISO 20000*.

### 4.3

#### Aplicação

O trabalho desenvolvido pelo autor na organização estudada envolveu algumas iniciativas de estruturação organizacional representadas na figura 36 com o objetivo de implantar o modelo proposto para alinhamento da governança de TI com a estratégia da organização.

A primeira iniciativa busca o entendimento do processo de planejamento estratégico da organização para o desenvolvimento do seu modelo operacional e da sua arquitetura. Como não houve permissão para o acesso a determinadas informações desse processo, a iniciativa ficou comprometida e se resumiu em algumas atividades pontuais para o melhor entendimento da direção das ações da organização – algumas tentativas de aproximar os colaboradores dos executivos da organização. Não houve tentativa de mudança no processo de planejamento estratégico em si.

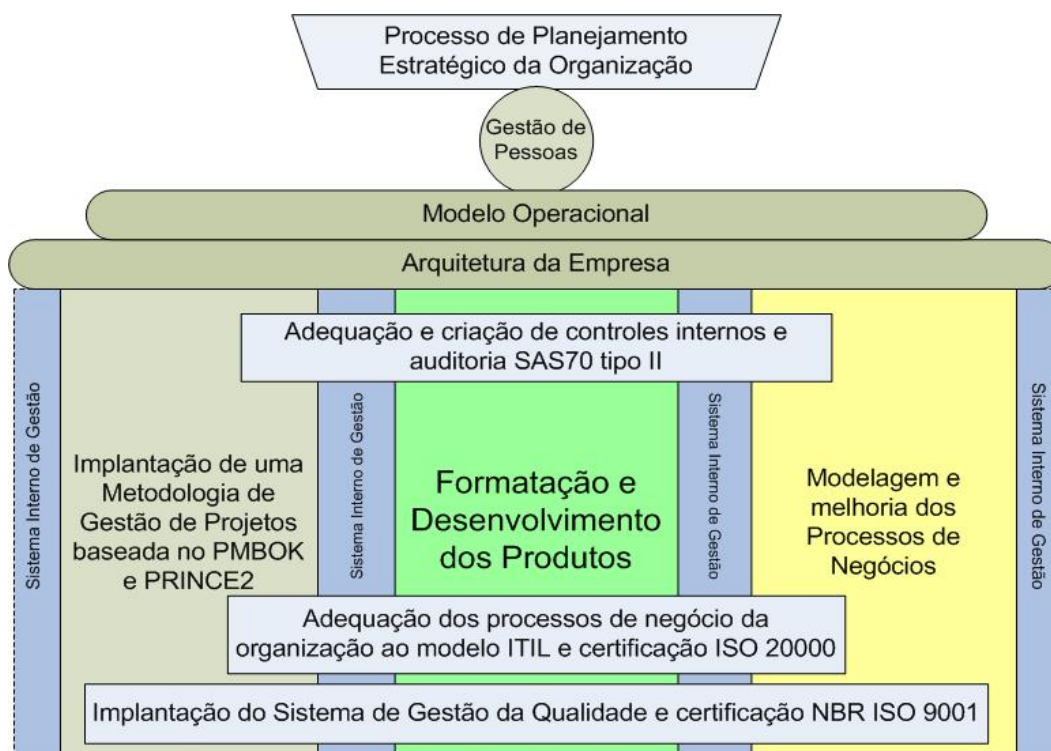


Figura 36 – Iniciativas para estruturação organizacional

A segunda iniciativa contemplou o desenvolvimento e padronização do portfólio de produtos que vem acontecendo até hoje com projetos de atualização da documentação e treinamento dos colaboradores e constante interação com o setor Comercial e de Tecnologia.

A terceira iniciativa foi baseada na engenharia de processos de negócio e também continua até hoje com o mapeamento de fluxos de trabalho, processos e treinamentos dos colaboradores. A certificação NBR ISO 9001 faz parte dessa iniciativa, mas fortalece todas as outras também.

A iniciativa da engenharia de processos de negócios teve apoio do sucesso do modelo ITIL no mercado. Por isso, o autor considera ainda outra iniciativa de adequação dos processos e do sistema de gestão da qualidade da organização para o modelo ITIL e a ISO 20000. Essa iniciativa tem influência nos três alicerces da estruturação organizacional apresentados na figura 36.

Os controles internos também recebem especial atenção em todas as iniciativas. Embora ainda não iniciada, já está em fase de planejamento uma iniciativa que trata da construção de uma estrutura de controles internos baseada em uma prévia análise de risco. Esses controles seguirão o modelo COBIT, em sua maioria, e após implantá-los a organização os validará com uma auditoria SAS70 tipo II.

Uma iniciativa de extrema importância, executada no segundo semestre de 2006, foi a implantação de uma metodologia de gestão de projetos e de uma ferramenta única em toda a organização. Essa iniciativa é, na verdade, contínua como as outras. A atualização da documentação, das ferramentas e dos treinamentos é constante.

No decorrer de todas as iniciativas, foi dado apoio a Gestão de Pessoas promovida pelo setor de RH para estruturação de suas ações e acompanhamento dos resultados. O sucesso das iniciativas e do alinhamento das decisões com a estratégia da organização depende dos colaboradores, o que justifica esse apoio.

O desenvolvimento do Sistema Interno de Gestão acompanhou todas essas iniciativas de estruturação organizacional e sofreu alterações segundo os requisitos do negócio, se transformando em ferramenta crítica para o sucesso do negócio.

Propostas para novos tipos de serviços, envolvendo serviços ou tecnologias de outras organizações, foram apresentadas considerando o momento

da organização e seu modelo de negócios, mas devido ao grau de sua maturidade, algumas foram aceitas e outras não.

#### 4.3.1

### **Estratégia e o Planejamento Estratégico**

O autor não conseguiu identificar um processo claro e contínuo de planejamento estratégico na organização.

A missão, a visão e os valores foram estabelecidos na criação da organização e continuam os mesmos até hoje, exibidos em quadros nas paredes. Entretanto, não há identificação por parte dos colaboradores, principalmente com os valores estabelecidos.

Os líderes e colaboradores freqüentemente encontram-se confusos por não saber diferenciar quando suas ações são estratégicas ou táticas. A confusão era agravada pelo desconhecimento dos objetivos estratégicos da organização. No entanto, alguns objetivos foram estabelecidos com a criação do sistema de gestão da qualidade, dando alguma direção para todos os envolvidos.

A busca excessiva pela eficiência operacional é clara, porém com foco no curto prazo. Se o médio e o longo prazo fossem considerados, algumas ações não seriam executadas na busca pelo baixo custo, pois não seriam justificadas.

O mapeamento das competências essenciais da organização e dos recursos que as compõem é tácito, pois não foi formalizado pelos executivos. Ambos acreditam ter noção das competências essenciais que precisam para desenvolver o negócio e com isso buscam, juntamente com os líderes, alcançar seus objetivos. O autor acredita que a organização é muito jovem e por isso ainda não desenvolveu capacidades organizacionais.

Além disso, ainda existe certa confusão na definição das competências essenciais que garantirão a sustentabilidade das organizações do setor no longo prazo, graças à sua falta de maturidade.

O autor acredita que o mercado não é monitorado com a devida atenção. Inicialmente, consultores externos foram contratados para realização de uma pesquisa de mercado, antes do primeiro aniversário da organização. Posteriormente, os dados da pesquisa foram atualizados pelos próprios executivos e continuam sendo até hoje, de maneira intuitiva.



Essa análise superficial, somada ao conhecimento limitado do mercado externo (EUA e Europa), considerados como referências para inovação, demonstra uma atenção insuficiente dada ao ambiente externo, aquém da considerada satisfatória pelo autor. Com esse nível de conhecimento, a busca pela liderança do setor torna-se mais difícil ainda.

O fluxo de informação entre a linha de frente da organização e seus executivos para detecção e análise dos sinais fortes e fracos que indicam mudanças no ambiente ainda é deficiente. No entanto, a estruturação organizacional deve remediar essa situação ainda em 2007, disponibilizando maior quantidade de informações de qualidade para os tomadores de decisão.

A utilização de cenários para melhor conhecimento do ambiente externo e suas possíveis mudanças foi encorajada pelo autor. No entanto, a sugestão não foi bem aceita no final do ano de 2006, pois os executivos acreditavam que não era hora para alocar recursos nesse tipo de atividade.

Possivelmente, no final de 2007, a organização já apresentará outro comportamento com relação à estratégia e ao planejamento estratégico. A estruturação organizacional, em andamento, tornará possível um melhor mapeamento e gestão do ambiente interno, tornando-o apto a detectar e reagir aos estímulos do ambiente externo de maneira efetiva.

A maturidade da organização tornará possível retomar a discussão sobre um processo de planejamento estratégico, considerando as peculiaridades do ambiente interno e externo e a busca pela liderança no setor.

#### **4.3.1.1**

##### **Estratégia e o alinhamento dos colaboradores**

Algumas atividades pontuais dos executivos, com o objetivo de melhor direcionamento dos líderes, foram identificadas pelo autor e sua participação foi solicitada em parte delas.

O desenvolvimento dos módulos do sistema interno de gestão passou a contar com mais uma fase, a partir de junho de 2006: a identificação do fluxo de trabalho envolvido. Nessa fase, o autor, em conjunto com os líderes as áreas envolvidas, mapeia todo o fluxo de trabalho que será tratado pelo sistema.

Essa modelagem, que antecede o desenvolvimento e a criação dos protótipos da interface, evita o retrabalho futuro. Os ‘clientes internos’ do módulo já determinam, desde o início, seus requisitos. A fase de testes e homologação passou a envolver muito menos esforço do que anteriormente. O número de ações corretivas envolvidas na fase de testes e homologação diminuiu consideravelmente. A interface passou a receber maior atenção na fase de desenvolvimento, pois era alvo do maior número de reclamações e, por isso, muitas horas eram gastas com sua adequação.

As reuniões periódicas do *board* dos acionistas continuaram acontecendo e passaram a contar com a participação dos diretores da organização, que não participavam anteriormente, a partir de abril de 2006. Reuniões semanais, com os dois executivos e os líderes responsáveis pelos setores, foram estabelecidas. Nessas reuniões, as atividades e não conformidades da semana anterior são discutidas e o planejamento das próximas atividades é apresentado.

Em dezembro de 2006, para otimizar o tempo usado nas reuniões, foi criado um *blog* para apresentação das atividades da semana. O objetivo é ter as informações sobre as atividades de cada setor centralizadas em um local virtual de fácil acesso. O autor acredita que a utilização do *blog* deve ser encorajada, mas da maneira correta. Utilizar o *blog* para listar atividades e depois usá-lo apenas para leitura nas reuniões é, visivelmente, um desperdício de recursos. O formato das reuniões deve ser alterado e a ferramenta utilizada, o *blog*, deve ser customizado de acordo com os requisitos da organização e com os objetivos dos executivos.

A criação dessas reuniões acompanhou a mudança de postura do executivo ligado à tecnologia, que se aproximou dos líderes subordinados a ele e de suas respectivas equipes, por meio de eventos de integração e do incentivo da participação de todos os colaboradores na melhoria contínua da organização.

Ambos os executivos, preocupados com o futuro, passam a dar maior atenção para a estruturação organizacional, no segundo ano de vida da organização. Junto com a criação e adoção da metodologia de gestão de projetos, programas foram criados para aperfeiçoar toda a organização – sua arquitetura, seu portfólio de produtos, sua infra-estrutura e seus colaboradores. Esses programas continuam em andamento.

Essa preocupação também é identificada nas iniciativas autorizadas e apoiadas por eles que são tratadas aqui: a modelagem dos processos da

organização, a criação de um sistema de gestão da qualidade, a adequação desse sistema ao modelo ITIL e a ISO 20000, a adoção de controles internos, considerados como ‘padrão’ pelos líderes nesse setor de prestação de serviços de TI e a constante preocupação com o desenvolvimento do setor de gestão de pessoas (recursos humanos).

O ‘leque’ de clientes atendidos pela organização é ampliado. Projetos maiores e mais complexos são prospectados pelo setor Comercial e aceitos pelos executivos. Novos desafios no provisionamento desses projetos e na operação são enfrentados e só serão vencidos se a estruturação organizacional em andamento for bem sucedida.

A importância dessa estruturação já foi identificada pelos executivos, acredita o autor. A postura deles, anteriormente de micro e pequenos empresários, vêm mudando ao longo do tempo. Maior poder de decisão tem sido delegado aos líderes, anteriormente gerenciados por uma política de ‘comando e controle’, baseada na gestão por evidências.

O autor defende que a aplicação dos conceitos do planejamento adaptativo, adotados no modelo de alinhamento proposto, no processo de planejamento estratégico da organização seria extremamente útil para o melhor conhecimento do ambiente interno e externo e para o fluxo de informações dentro da organização. A adoção de uma ferramenta de gestão de desempenho organizacional como o BSC, desenvolvida com a participação de todos os colaboradores, seria ideal para a divulgação da arquitetura estratégica da organização e para o direcionamento dos esforços de todos. Com a divulgação, a estratégia da organização se torna clara e auxilia os gestores a criarem um modelo operacional e, conseqüentemente, a arquitetura da organização alinhados com a estratégia da organização.

Como não houve acesso suficiente ao processo de planejamento estratégico da organização, não foi possível aplicar as propostas do modelo no planejamento estratégico da organização. Por isso, o autor iniciou a aplicação dos conceitos do modelo a partir do desenvolvimento do modelo operacional e da arquitetura da empresa. Anteriormente, no processo de planejamento estratégico, a aplicação foi pontual.

O modelo operacional definido para a organização prioriza a integração de todos os setores. As informações sobre os clientes devem estar disponíveis para

todos na tentativa de agilizar o atendimento as suas solicitações. O desenvolvimento do sistema interno de gestão reflete essa necessidade. A padronização também é considerada, mas com uma visão de médio e longo prazo. Atualmente, a flexibilidade tem maior importância, até mesmo pela indefinição do ambiente externo.

Considerando essas características do modelo operacional, a arquitetura da empresa deve ser desenvolvida. O autor, seguindo seu modelo, defende que os alicerces para essa estruturação são a formatação e gestão do portfólio de produtos, a modelagem e gestão de processos de negócios e a implantação da metodologia de gestão de projetos na organização. Essas iniciativas são acompanhadas pelo constante desenvolvimento do sistema interno de gestão e pela atenção especial dada aos controles internos da organização no intuito de mitigar os riscos operacionais do negócio.

#### **4.3.2**

#### **Desenvolvendo e formatando o portfólio de produtos**

Essa iniciativa começou, em abril de 2006, com a definição das diferentes categorias de serviços prestados pela organização e os produtos que faziam parte de cada uma delas (figura 37). Esse trabalho foi realizado pelo autor, com revisão do executivo ligado às decisões de tecnologia. Alguns produtos foram remodelados para se tornarem viáveis economicamente, e, a partir de oportunidades detectadas, outros foram criados.

Com as categorias e seus produtos inicialmente definidos, uma proposta de estrutura de documentação foi criada. Essa estrutura inclui quatro tipos de descrições: as internas, as contratuais, as comerciais e as resumidas, apresentadas no quadro 7.

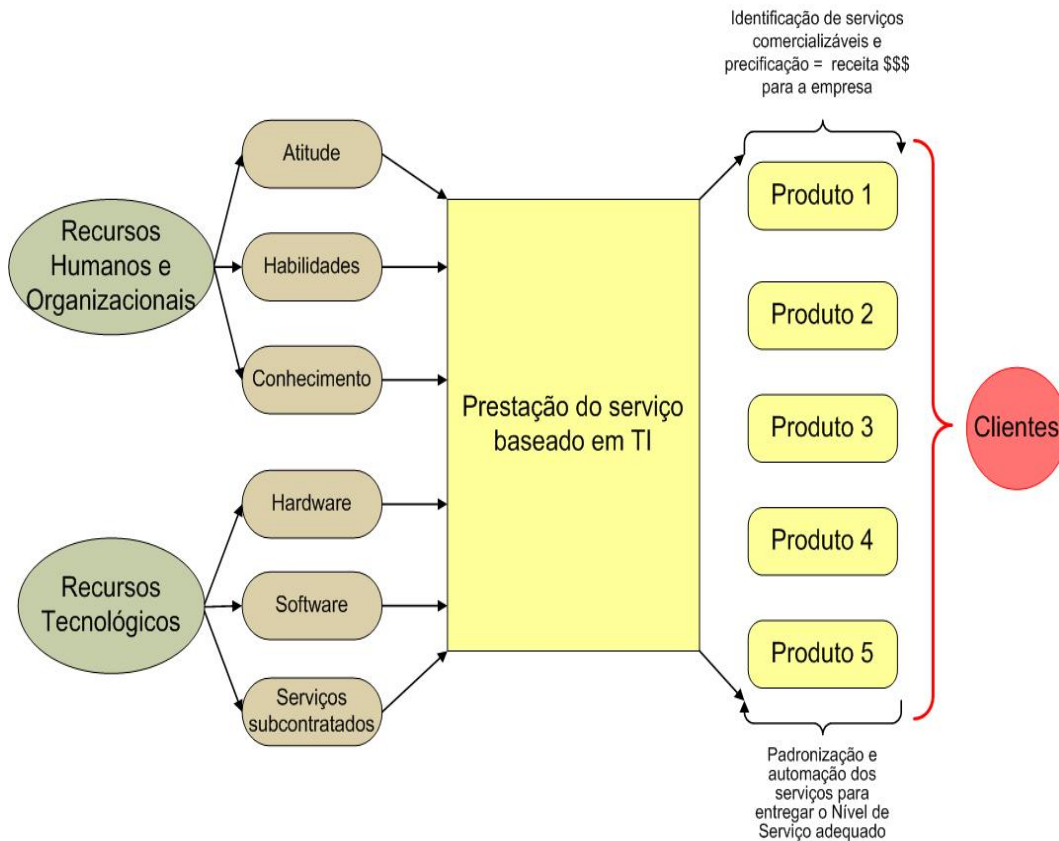


Figura 37 – Formatando os módulos de serviços da organização

Para apoiar essas descrições, as ordens de trabalho foram previstas, para definição exata de como o produto deve ser ativado, operado, monitorado e desativado. A atividade de criação dessas ordens de trabalho foi iniciada no final do ano de 2006, sob a responsabilidade dos líderes das áreas envolvidas, e tem final previsto para abril de 2007.

As ordens de trabalho servirão de insumo para o módulo do sistema interno de gestão que tratará do controle do provisionamento dos produtos contratados pelos clientes.

Quadro 7 – Estrutura de documentos para as categorias de produtos do portfólio

<b>Estrutura de Documentos</b>	
<b>Descrição Interna</b>	É a descrição mais completa que pode ser encontrada no sistema. Apresenta a descrição do serviço, como esse serviço foi modulado no formato de produto e os argumentos de venda (vantagens e desvantagens para o cliente).
<b>Descrição Contratual</b>	É a descrição que deve ser entregue ao cliente, obrigatoriamente. Define o escopo do produto: o que o cliente está contratando e principalmente o que ele não está contratando. O nível de serviço também é definido na descrição contratual.
<b>Descrição Comercial</b>	Algumas informações da descrição interna e da descrição contratual são copiadas para esta descrição que funciona como insumo para a criação dos <i>folders</i> comerciais criados pelo setor de Marketing.
<b>Descrição Resumida</b>	Essa descrição funciona como uma referência rápida para os gerentes de conta e para outros colaboradores. Um parágrafo único resume as principais características do produto e é apresentado na tabela de preços e na lista de serviços contratado pelo cliente.

Após essa definição inicial, outra atividade importante foi executada: a migração de toda a carteira de clientes para o novo padrão proposto no portfólio de produtos. Essa migração foi executada em aproximadamente três meses – maio de 2007 a julho de 2007 – com colaboração constante dos setores de Desenvolvimento e Contas a Receber. O primeiro setor colaborou na concretização das etapas da migração no sistema interno e o segundo, na conferência das faturas dos clientes, para certificação de que eles não seriam afetados por possíveis erros.

Enquanto a documentação estava sendo criada, um módulo específico do sistema interno de gestão foi desenvolvido para tratar esse novo portfólio de produtos. Esse módulo permitia armazenar os documentos e informações relativas aos produtos, como custos diretos e indiretos, preço e memória de cálculo, e tempo para provisionamento.

Essas informações servirão de insumo para o módulo de Gestão de Custos, que tem o desenvolvimento previsto para o final de 2007 ou início de 2008.

Após a definição do portfólio inicial, com seus produtos e categorias, e sua documentação em fase de desenvolvimento, treinamentos genéricos e específicos foram criados e ministrados, pelo autor, para os colaboradores do setor de Tecnologia e do Comercial – Suporte Técnico, Provisionamento, Operação e Vendas. É necessário alinhar o entendimento de todos os colaboradores sobre o que a organização realmente faz, o que ela oferece para os clientes.

Para apoiar os treinamentos, a organização optou por adotar uma ferramenta de ensino à distância. Como o autor coordena esse projeto de implantação da ferramenta, o primeiro treinamento modelado foi sobre o portfólio de produtos. Esse treinamento ‘*on-line*’ está em fase final de desenvolvimento e os colaboradores serão treinados e avaliados com a nova ferramenta até o final do primeiro trimestre do ano de 2007.

Com a conclusão da primeira versão dos três tipos de descrições de todas as categorias de produtos do portfólio, em dezembro de 2006, foi iniciado um projeto de atualização dessa documentação. Esse projeto, iniciado em janeiro de 2007, deve durar, aproximadamente, cinco meses, e tem como objetivos atualizar todas as descrições, acrescentar os diagramas de serviços nas descrições internas e mudar a formatação das descrições comerciais, já que essa tem sido enviada diretamente para o cliente, contrariando a proposta inicial.

Todas as atividades dessa iniciativa, excluindo a migração da carteira de clientes para o portfólio padronizado de produtos e a criação das descrições, são contínuas.

A atualização das descrições ocorrerá de seis em seis meses, aproximadamente. Atualizações críticas serão feitas sob demanda, no momento adequado.

Os treinamentos presenciais continuam sendo ministrados, de acordo com solicitação dos líderes dos setores e do setor de RH. A ferramenta de treinamento virtual será disponibilizada ainda no primeiro trimestre de 2007 e a demanda por treinamentos presenciais será reduzida significativamente.

A atualização do módulo de produtos do sistema interno de gestão continua em andamento. Esse módulo será integrado ao módulo de Gestão de Custos, que utilizará as informações inseridas nos produtos e também será integrado ao módulo de Aprovisionamento, em fase de implantação, que determina quais ordens de trabalho devem ser executadas de acordo com os produtos contratados pelo cliente.

### 4.3.3

#### Processos e certificações

Durante o trabalho de formatação e desenvolvimento do portfólio de produtos da organização, o autor identificou a necessidade de um mapeamento, mesmo que genérico, dos macroprocessos estabelecidos na organização. Havia uma busca por identidade das áreas, pois as interfaces estavam mal definidas, e os direitos e obrigações de cada setor estavam informalmente definidos ou não definidos.

Por isso, em julho de 2006, o autor realizou o mapeamento da situação naquele momento, que mais tarde seria um dos alicerces do sistema de gestão da qualidade. Esse mapeamento inicial permitiu a formalização das interfaces entre as áreas, e a análise e melhoria dos macroprocessos já estabelecidos.

Os serviços de TI prestados pela organização são complexos e dinâmicos e, por isso, dependem das interações tácitas entre os colaboradores, ao contrário das organizações manufatureiras, que sempre buscam a eficiência operacional melhorando a produtividade das interações explícitas. Os macroprocessos definidos são genéricos, pois essa iniciativa não poderia, de forma alguma, reduzir a flexibilidade e a agilidade da organização na resposta aos estímulos do mercado. A correta execução desses processos depende dos colaboradores envolvidos e de suas habilidades envolvidas nas interações, principalmente as tácitas. Por isso, a experiência, o conhecimento, as habilidades situacionais e as atitudes de cada um são constantemente avaliadas, de acordo com o seu papel na organização.

Os trabalhos de modelagem, análise e melhoria foram alinhados com os objetivos da organização. A cultura da informalidade não foi deixada de lado. Uma mudança gradual foi proposta e, como marco inicial dessa mudança, um evento foi realizado no final de agosto de 2006, para divulgar a iniciativa para todos os colaboradores. Todos foram convidados a modelar uma situação específica para, em seguida, propor melhorias. Essas melhorias foram consideradas pelos líderes e um plano de ação foi desenvolvido baseado nas sugestões do evento.

Muitas sugestões foram aceitas e implantadas, mas o autor encontrou falta de apoio dos executivos para executar as sugestões que envolviam a aquisição de recursos, até mesmo os menos dispendiosos. Como esse tipo de trabalho também



precisa de evidências materiais para ser lembrado por todos que participaram, o evento não teve os resultados extraordinários que poderia ter. O autor acredita que, analisando o que foi trabalhado no evento e a repercussão posterior, o resultado foi apenas satisfatório.

Após o evento, os executivos e os líderes escolheram as principais situações na organização que geravam problemas. Muitas ações de correção eram executadas graças a essas situações. Com essas situações escolhidas, o autor mapeou o fluxo de trabalho envolvido e propôs as melhorias necessárias. Os fluxos de trabalho remodelados foram implantados e o número de ações corretivas diminuiu consideravelmente.

Esse mapeamento de situações problemáticas foi executado pelo autor, pois era necessário demonstrar, para todos os envolvidos, ganhos no curto prazo com a iniciativa. A cultura dos líderes, comum em pequenas organizações, supervalorizava os ganhos no curto prazo. Se a iniciativa de modelagem de processos considerasse o mapeamento de cada setor da organização, logo no início, provavelmente os bons resultados não apareceriam tão rapidamente e o apoio seria reduzido, de acordo com a demora na obtenção dos resultados.

Cinco situações, consideradas problemáticas pelos líderes e executivos, foram mapeadas e melhoradas até novembro de 2006. Os resultados foram evidentes. Os executivos consideraram que essa seria a hora do próximo passo: começar a mapear os fluxos de trabalho nas áreas da organização, com maior detalhamento.

Entretanto, o autor discordou. O mapeamento, mesmo que genérico, era suficiente naquele momento. Antes do detalhamento, seria necessário estabelecer o sistema de gestão da qualidade, para que a cultura de melhoria contínua fosse estabelecida e cultivada. A execução dos macroprocessos da organização depende dos relacionamentos estabelecidos pelos colaboradores, do seu julgamento e de suas competências e, naquele momento, a eficácia – por meio da diminuição da variabilidade - dos macroprocessos seria mais importante do que a busca por uma maior eficiência operacional, obtida com o detalhamento dos fluxos de trabalho.

É importante observar que a busca pela eficiência operacional não foi abandonada. O autor apenas obteve aprovação, no final do mês de novembro de 2006, para mobilizar maior esforço na busca pela eficácia, estabelecendo o sistema de gestão da qualidade.

Após a obtenção da certificação NBR ISO 9001, maior atenção será dada ao detalhamento dos fluxos de trabalho envolvidos na prestação dos serviços de TI, na iniciativa de adaptação ao modelo ITIL e certificação na ISO 20000.

#### **4.3.3.1**

##### **NBR ISO 9001**

O desenvolvimento e a implantação do sistema de gestão da qualidade da organização foram iniciados com a criação do manual da qualidade. Esse documento estabeleceu a política e os objetivos da qualidade estabelecidos pela direção da organização, e a estrutura do sistema de gestão da qualidade (figura 29), responsável pelo alcance dos objetivos.

Além do Manual da Qualidade, a estrutura é composta ainda pelos macroprocessos da organização, pelos procedimentos de gestão, pelas descrições de serviços criadas na iniciativa de desenvolvimento e formatação dos portfólio de produtos, pelas ordens de trabalho e tarefas que as compõem e pelos registros da qualidade.

Os macroprocessos são os processos principais e os processos de apoio que descrevem as atividades necessárias para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade e para cumprimento dos requisitos e objetivos estabelecidos neste manual.

Os procedimentos de gestão – para controle de documentos e registros, auditoria interna, tratamento de não-conformidades, reuniões de análise crítica, gestão de recursos humanos, e medição e análise da satisfação do cliente - consistem nas descrições dos métodos usados para gestão das atividades do Sistema de Qualidade. As descrições dos serviços são os documentos que apresentam, exatamente, o que o cliente contratou, incluindo o devido nível de serviço associado ao produto.

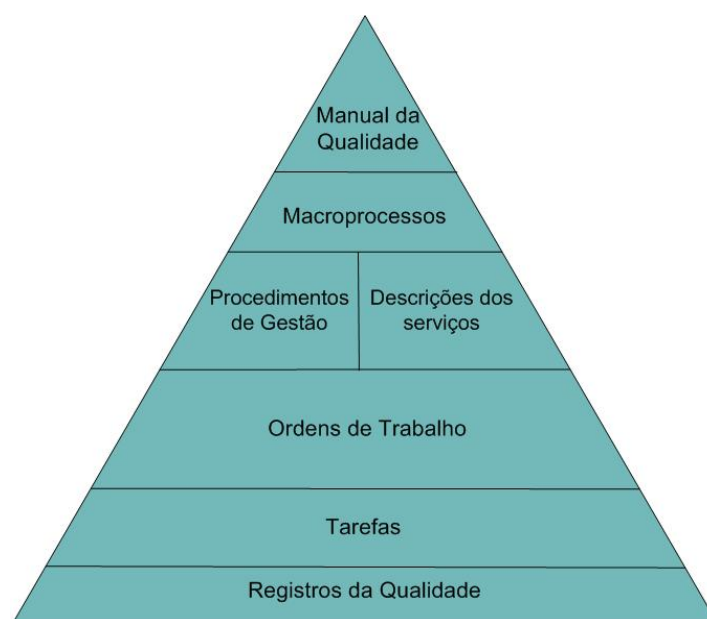


Figura 38 – Estrutura do sistema de gestão da qualidade da organização

As ordens de trabalho são os documentos que apresentam as principais tarefas envolvidas no atendimento dos itens da norma e da política do sistema de gestão da qualidade. As tarefas identificam como uma tarefa específica é executada.

Os registros da qualidade são informações no formato digital, armazenadas no sistema de gestão interna, que servem para demonstrar a conformidade com requisitos especificados dos serviços e com os procedimentos de gestão (efetiva operação do Sistema de Gestão da Qualidade). Alguns registros ainda não estão no formato digital.

A necessidade de controle dos documentos do sistema de gestão da qualidade tornou necessário o desenvolvimento de um módulo do *software* interno de gestão para esse fim. Todos os documentos devem ter um autor, um revisor e uma periodicidade de revisão, controlada automaticamente pelo *software*, que gera os registros de qualidade necessários: leitura, alteração, revisão, aprovação e revisão.

O treinamento contínuo dos colaboradores é um requisito da norma. Por isso, os líderes já foram apresentados ao sistema de gestão da qualidade e os colaboradores serão treinados até o final do primeiro trimestre do ano de 2007. Treinamentos presenciais foram realizados no mês de fevereiro, mas, a partir de março, a ferramenta de ensino à distância terá um módulo específico para a

apresentação do sistema de gestão da qualidade. Isso reduzirá a necessidade dos treinamentos presenciais, liberando recursos.

O livro de ocorrências geral, ferramenta disponível no *software* interno de gestão, também foi alvo de adaptações. Anteriormente, não era necessário inserir as informações de forma estruturada. Eventos ou incidentes eram informados, mas muitas vezes não acompanhados com atualização das informações. Após receber orientações de um consultor externo, contratado para auxiliar a organização no atendimento aos requisitos da norma, as não-conformidades passaram a ser registradas com maior atenção e a análise das causas passou a fazer parte do registro da ocorrência, assim como as ações executadas, preventivas ou corretivas.

Um quadro dinâmico de indicadores de desempenho - relacionados à produtividade, satisfação do cliente, manutenção de contratos e tamanho da carteira de clientes, entre outros - para acompanhamento dos objetivos da qualidade, foi desenvolvido e está em fase de testes. O acesso a ele será feito através do *software* interno de gestão. As informações atualizadas no sistema permitirão a constante atualização dos indicadores relacionados com os objetivos da qualidade.

A disponibilidade desses indicadores no sistema interno de gestão, com permissões de acesso para visualização por todos os colaboradores, possibilita o acompanhamento da evolução da organização no alcance dos objetivos da qualidade. Essa evolução acontece com mudanças graduais, dentro do ciclo 'PDCA' (*Plan – Do – Check – Act*), proposto pelo sistema de gestão da qualidade da organização, baseado no conceito da melhoria contínua e da sustentabilidade dos ganhos no longo prazo.

A auditoria interna, programada para acontecer semestralmente, foi marcada para o início do mês de março e será executada pelo consultor externo. As não-conformidades detectadas serão corrigidas em, aproximadamente, duas semanas. A auditoria para certificação foi agendada para o início da segunda quinzena de março e será executada por auditores familiarizados com a norma ISO 20000. O autor pretende, com isso, obter um direcionamento inicial para a adaptação do sistema de gestão da qualidade ao modelo ITIL e aos requisitos da norma ISO 20000.

Essa auditoria para certificação ainda encontrará algumas não-conformidades, provavelmente. Por isso, o autor acredita que a organização obterá seu certificado, aprovado pelos auditores externos, no final do mês de março.

#### 4.3.3.2

##### ITIL e ISO 20000

Na denominada ‘segunda etapa’ da iniciativa de modelagem de processos da organização, que começará a ser executada ainda no primeiro semestre de 2007, o autor procurará adequar os processos de negócio da organização, já modelados e melhorados na primeira etapa, com as boas práticas propostas no modelo ITIL e na ISO 20000. A norma ISO 20000 determina os requisitos para um sistema de gerenciamento dos serviços de TI da organização e o modelo ITIL determina como atender esses requisitos.

A norma e o modelo foram considerados, pois a organização estudada é uma prestadora de serviços de TI. Seu *core business* é baseado nisso. Ao contrário de outras organizações, como as manufatureiras, por exemplo, os processos ligados aos serviços de TI representam grande parte dos processos da organização.

A primeira etapa da iniciativa de engenharia de processos de negócios considerou o que já era feito na organização e isso gerou o mapeamento ‘*as-is*’ dos processos de negócio. Esse mapeamento serviu de insumo para análise do autor e do executivo ligado a operações e tecnologia, que corrigiram ou criaram controles e evidências considerados essenciais para o gerenciamento dos serviços de TI.

Essa primeira proposta de melhoria foi baseada na experiência e no conhecimento dos dois. O modelo ITIL foi considerado, pois ambos o conheciam, mas não direcionou o trabalho. O foco principal foi a solução de alguns problemas graves, conseqüências da informalidade, e mudanças marginais na rotina de operação da organização. Como a visão por processos não fazia parte da cultura da organização, o autor optou por realizar o trabalho nessas duas etapas. Mudanças radicais poderiam criar uma resistência que comprometeria o andamento da iniciativa.

Com a primeira proposta de melhoria dos processos de negócio em fase final de execução, o planejamento da segunda etapa envolvendo esses processos foi iniciado. Nessa etapa, o modelo ITIL direcionará os esforços, pois o objetivo final é ter um sistema de gestão de serviços de TI associado ao sistema de gestão de qualidade. Esse sistema ligado aos serviços de TI deve ser adequado para a obtenção da certificação ISO 20000.

Considerando todos os processos propostos no modelo ITIL e a função de *Service Desk*, o autor idealizou uma estrutura de acordo com a realidade da organização estudada. Essa estrutura complementarará o sistema de gestão da qualidade, que está em funcionamento, levando em conta, principalmente, os macroprocessos estabelecidos.

Essa estrutura, com um acúmulo de responsabilidades não considerado no modelo ITIL, mas considerado pelo autor, é apresentada na figura 31. Basicamente, os processos e a função *Service Desk* do modelo foram divididos por três grupos de responsáveis.

A primeira composição ficará sob a responsabilidade do setor de Suporte Técnico. O objetivo é remodelá-lo de acordo com o conceito de *Service Desk*, proposto no modelo ITIL, e torná-lo capaz de ser o único ponto de contato com o cliente. A organização conseguirá assim controlar melhor todos os contatos realizados. Os ‘atalhos’ utilizados no contato direto com os líderes atualmente são prejudiciais, pois na maioria das vezes não geram registros, mesmo que o cliente solicite algum tipo de mudança. A Centralização de todo o tipo de contato por uma entrada, reconhecida pelo cliente e pela organização como a ‘linha de frente’, possibilita a identificação e padronização do fluxo de trabalho envolvido. O registro é obrigatório. Todos os eventos são registrados para posterior análise pelo setor responsável.

A primeira composição ficará sob a responsabilidade do setor de Suporte Técnico. O objetivo é remodelá-lo de acordo com o conceito de *Service Desk*, proposto no modelo ITIL, e torná-lo capaz de ser o único ponto de contato com o cliente. A organização conseguirá assim controlar melhor todos os contatos realizados. Os ‘atalhos’ utilizados no contato direto com os líderes atualmente são prejudiciais, pois na maioria das vezes não geram registros, mesmo que o cliente solicite algum tipo de mudança. A Centralização de todo o tipo de contato por uma entrada, reconhecida pelo cliente e pela organização como a ‘linha de frente’,

possibilita a identificação e padronização do fluxo de trabalho envolvido. O registro é obrigatório. Todos os eventos são registrados para posterior análise pelo setor responsável.

A segunda composição, com processos reconhecidamente mais operacionais do modelo ITIL, fica sob a responsabilidade dos coordenadores e gerentes das áreas do setor de Tecnologia. O bom funcionamento desses processos determinará a qualidade da informação passada para o terceiro grupo e, por conseguinte, a qualidade das decisões tomadas.

A terceira composição, com os processos considerados táticos, fica sob a responsabilidade dos Diretores e do Executivo que direciona o setor de Tecnologia. São processos que envolvem análise das informações da operação do negócio para planejamento e manutenção da estrutura que suporta os serviços prestados de TI.

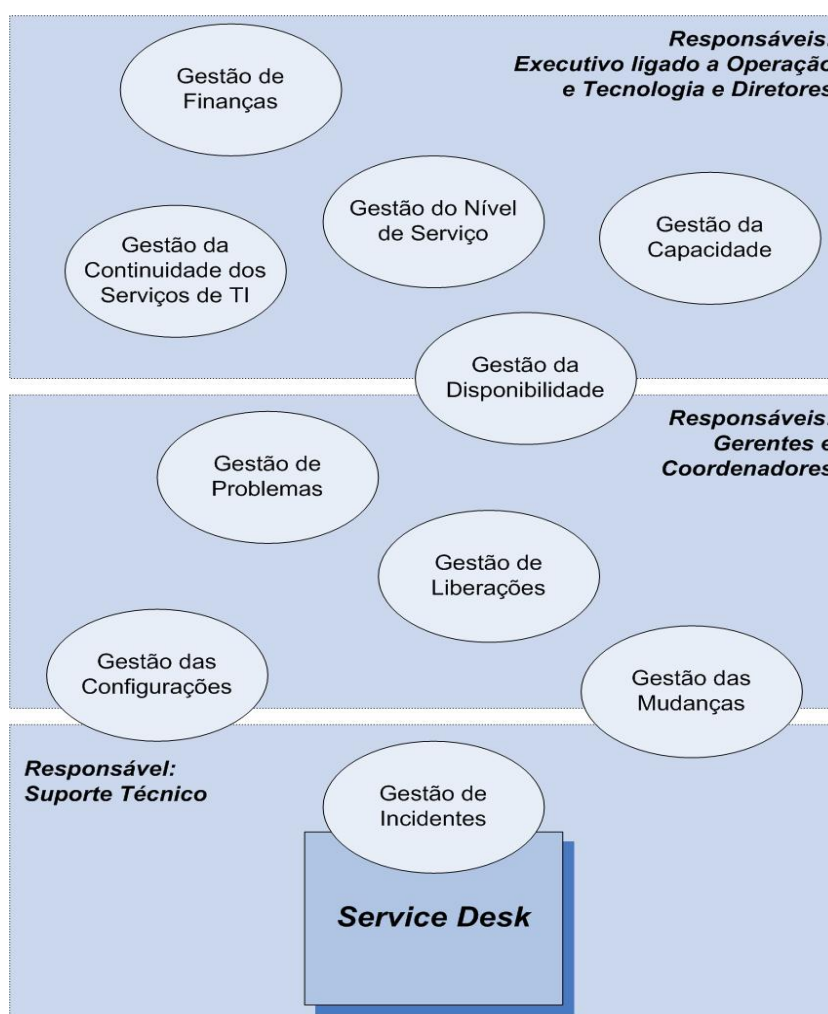


Figura 39 – Responsabilidades e o modelo ITIL na organização

Essa divisão inicial foi definida pelo autor considerando as peculiaridades da estrutura da organização estudada. A interação dessa estrutura com o sistema de gestão da qualidade é imediata. A formalização da estrutura de gestão dos serviços de TI deve torná-la parte do sistema de gestão da qualidade da organização e os todos colaboradores devem entender essa mudança.

O sucesso desse trabalho será alcançado com a certificação ISO 20000. Caso o autor, em conjunto com os colaboradores da organização, consigam realmente formalizar os processos de gestão de serviços de TI, tornando-os parte do sistema de gestão da qualidade, considerando os requisitos da norma e as boas práticas apresentadas no modelo ITIL, os requisitos serão atendidos. A intenção é certificar a organização ainda em 2007.

#### **4.3.3.3**

#### **Controles internos**

A necessidade de controles internos para mitigar os riscos operacionais e financeiros também recebeu especial atenção, principalmente devido a SOX, que tem influência direta em todas as organizações que possuem ações na bolsa de valores de Nova York e nas organizações que prestam serviços de TI para elas.

Por isso, já no desenvolvimento da iniciativa de engenharia de processos de negócio, durante a modelagem dos processos da organização, o autor considerou a verificação e aproveitamento dos controles existentes e a criação dos novos controles internos.

Após o mapeamento inicial dos processos, foi possível identificar que ainda há muito a ser feito para que a organização passe por uma auditoria SAS70 tipo II, graças à informalidade detectada. Entretanto, muitos controles poderão ser integrados ao sistema interno de gestão, o que diminui o impacto na rotina de trabalho dos colaboradores. Nesse caso, quanto menor é o impacto, menor é a resistência à mudança.

Dos controles existentes e daqueles que serão criados, grande parte pertence ao modelo COBIT 4.0, principalmente os relativos à operação. Como o modelo é baseado nas melhores práticas, desenvolvidas em organizações líderes em seus setores, o autor acredita que usá-lo como ponto de partida para o trabalho, com as devidas adaptações necessárias, foi uma maneira de se poupar tempo e



esforço, que, até o momento, foi bem sucedida. Controles internos para os setores Financeiro e Administrativo representam minoria e foram desenvolvidos internamente, pois são relativamente simples.

No ano de 2007, como a organização pretende passar por uma auditoria SAS70 tipo II, algumas atividades já estão em fase de planejamento no primeiro trimestre, para execução logo após a obtenção da certificação NBR ISO 9001.

As quatro organizações autorizadas a emitir o certificado, conhecidas como as *'big four'* da consultoria norte americana, foram consultadas e enviaram suas propostas de consultoria e auditoria. Como grande parte do trabalho será realizado internamente, houve uma adequação das propostas e os custos foram reduzidos consideravelmente. Ainda não foi decidido qual delas realizará a consultoria, caso necessário, e realizará a auditoria para certificação, pois cada uma apresenta diferentes pontos fortes que dificultam a escolha. A escolha deve acontecer até o início do mês de março de 2007.

O trabalho de adequação dos controles internos, que será iniciado no segundo trimestre de 2007, começa com a criação de uma matriz com os riscos detectados na operação do negócio da organização e os controles internos considerados chaves, que são aqueles que realmente podem mitigar o risco. O autor acredita que a estrutura da organização estudada, após adequação para a auditoria SAS70 tipo II, deva ter aproximadamente cinquenta controles internos.

Com essa matriz criada, é possível analisar detalhadamente o que ainda precisa ser implantado. É a chamada atividade de *'Gap analysis'*, que será facilitada pelo mapeamento dos processos já realizado.

Após identificar as necessidades, será iniciado o trabalho de adequação da estrutura dos processos da organização e dos seus controles internos. Esse trabalho será concluído com a criação de um documento apresentando todos os riscos identificados e os controles utilizados. Os riscos *'aceitos'* pela organização devem ser devidamente justificados nesse documento, que guiará a auditoria para certificação, realizada por uma das quatro organizações autorizadas.

Os executivos pretendem concluir a certificação ainda no primeiro semestre de 2007. O autor acredita que isso é impossível, com os recursos atualmente disponíveis. É necessário um trabalho de mudança cultural, além do trabalho já apresentado aqui. A implantação de controles implica formalização de grande parte das atividades que, anteriormente, eram executadas sem registro

algum, informalmente. Esses controles não são implantados da noite para o dia. A automação de grande parte dos controles poupará tempo, sem dúvida. Entretanto, não resolve a questão da mudança na cultura da organização. O autor acredita que essa certificação só será obtida no final do terceiro trimestre do ano de 2007, após a definição de uma matriz com os critérios para a seleção.

#### 4.3.4

#### Gestão de Projetos

Por volta do mês de julho de 2006, um dos executivos identificou a necessidade de adoção de uma ferramenta para gestão dos projetos mais complexos. A ferramenta escolhida era baseada em ambiente *web*, permitindo fácil acesso dos colaboradores de qualquer estação de trabalho com um navegador instalado, já que as informações estão centralizadas em um único servidor. Não é necessário instalar *software* específico na estação de trabalho.

Ao ser consultado, o autor identificou alguns problemas nessa iniciativa e, como foi responsabilizado por ela, algumas mudanças foram realizadas já no planejamento. O foco da iniciativa foi definido como tornar os projetos eficazes. Como projetos são únicos, devem ser planejados e executados de maneira eficiente e, principalmente, eficaz.

As mudanças começam com o convencimento dos executivos de que, antes de adotar uma ferramenta de gestão de projetos, a organização precisaria adotar uma metodologia única de gestão de projetos. Os líderes envolvidos deveriam ser treinados não só na utilização do *software*, mas também nos conceitos são os alicerces de funcionamento desse *software* de gestão de projetos. Esses conceitos compõem a metodologia.

Sendo assim, treinamentos periódicos foram realizados durante os três primeiros meses do segundo semestre de 2006, e com as informações recolhidas, a metodologia de gestão de projetos da organização foi criada.

Essa metodologia define os termos utilizados, com o intuito de padronizá-los por toda a organização, define as responsabilidades, os parâmetros para definição de um projeto, os tipos de projetos existentes na organização, os documentos necessários, caso a ferramenta não seja utilizada, e algumas sugestões

baseadas nas boas práticas do *Project Management Institute* e no *Office of Government Commerce*.

Após a definição da metodologia, novos treinamentos foram realizados para sua divulgação e para reciclagem nas práticas de utilização do *software* escolhido para gestão de projetos.

Dos seis líderes que participaram dos treinamentos, três, segundo análise do autor, precisavam iniciar a utilização da ferramenta imediatamente para controle de seus projetos. Dois desses o fizeram, e a qualidade do trabalho melhorou consideravelmente. Um dos líderes, não acostumado com a idéia de planejamento e ações preventivas, optou por não utilizar a metodologia e muito menos a ferramenta e continuou tendo problemas com retrabalho e ações corretivas.

O autor, como líder desse projeto de adoção da metodologia na organização, funcionou como assessor para os outros líderes e como ponto de contato com a organização desenvolvedora da ferramenta de gestão de projetos. Todas as dúvidas eram analisadas pelo autor para o direcionamento, caso necessário.

O ambiente de trabalho cada vez mais exigente fez com que a iniciativa perdesse força no final de 2006. Os líderes estavam sobrecarregados com problemas internos e novos projetos de clientes e por isso, acabaram dando menor atenção à utilização da gestão de projetos no seu dia-a-dia. Esse 'esquecimento' também se deveu ao apoio dos executivos a iniciativa, considerado pelo autor forte no início, mas fraco ao longo dos outros meses, mesmo percebendo os ganhos que ela trouxe.

Por isso, no início de 2007, os treinamentos foram retomados, a metodologia novamente divulgada e mudanças na ferramenta foram implantadas, de acordo com as solicitações dos líderes.

Mesmo assim, o desafio ainda é considerável. Implantar uma metodologia de gestão em uma organização com uma cultura baseada na informalidade de pequenas organizações e com colaboradores oriundos desse tipo de organização é uma tarefa que não é concluída no curto prazo. É necessário vencer a resistência à mudança, e se os executivos da organização não apoiarem a iniciativa integralmente, as chances de sucesso diminuem consideravelmente.

O autor não acredita que a informalidade deva ser eliminada. Pelo contrário, deve ser mantida, pois no estágio atual de maturidade da organização, ela é necessária para manter canais flexíveis de comunicação e agilidade na operação do negócio e na resposta aos estímulos do mercado.

Entretanto, essa informalidade tem um limite. Uma estrutura organizacional sólida, para uma organização do tamanho dessa estudada, deve contar com informalidade, e também com padronização na sua composição e, por conseguinte, na composição de sua metodologia de gestão de projetos.

Os líderes, considerados referência nos EUA e Europa, apresentam esse tipo de comportamento, e seus resultados são extraordinários, com crescimento sustentável baseado em alguns fatores: um dos principais é gestão eficaz de projetos (todos eles com início, meio e fim).

#### **4.3.5**

#### **Gestão de Pessoas e Inovação no Negócio**

O setor responsável pela gestão de pessoas da organização recebeu especial atenção durante todas as iniciativas. O autor entende que um setor de RH bem estruturado, que realmente trabalha para o desenvolvimento dos colaboradores, é um dos alicerces para todas as iniciativas de estruturação organizacional.

O setor foi considerado na criação e implantação do sistema de gestão da qualidade, e um procedimento de gestão foi especialmente criado para direcionar o recrutamento, a seleção, a avaliação e os treinamentos dos colaboradores.

Por isso, a comunicação é mantida todos os dias. O setor é informado de tudo que acontece nas iniciativas. O planejamento, para as próximas quatro semanas, é apresentado em reuniões semanais. Essa comunicação constante tem como objetivo manter o setor alinhado com a estruturação organizacional e evitar esforços duplicados.

O apoio dado ao setor começou com a criação de um plano de ação. O autor levantou a situação inicial e, com essas informações, pode analisar a lacuna existente entre a situação atual e a situação ideal. O plano de ação foi criado para eliminar essa lacuna, envolvendo tarefas como melhoria da avaliação dos colaboradores, criação de um programa contínuo de treinamentos sobre os mais

variados assuntos ligados ao negócio da organização, adequação do plano de cargos e salários e do plano de carreiras, entre outras.

Todas as ações foram alinhadas com os objetivos da organização e houve reconhecimento por parte dos colaboradores de que, depois desse mapeamento e planejamento inicial, havia direção nas ações executadas. Existia entendimento de que não eram ações pontuais.

A organização adotou, no início de 2007, uma ferramenta para ensino à distância. O objetivo é incluir o maior número possível de treinamentos e possibilitar a difusão do conhecimento sem a necessidade da presença física dos colaboradores envolvidos. Os dois primeiros treinamentos, que em fevereiro de 2007 estavam em fase final de homologação, tratam do portfólio de produtos da organização e do sistema de gestão da qualidade.

Todas essas ações são acompanhadas para atualização do plano de ação. O ambiente organizacional e a motivação dos colaboradores tem recebido cada vez mais atenção. Já é ponto pacífico na organização que um ambiente de trabalho baseado na confiança apresenta resultados muito superiores e por isso as ações para mudança estão ocorrendo.

Colaboradores motivados e leais são essenciais para modelos de negócios mais complexos e agressivos, em que a inovação é constante e necessária para a sobrevivência da organização. Adquirir novas tecnologias ou outras organizações e adaptá-los a realidade da organização estudada são opções consideradas para os próximos anos e essa estruturação do modelo operacional e da arquitetura da empresa, alinhados com a estratégia, além da retenção dos colaboradores chave, possibilitarão isso.

#### **4.3.6**

##### **Próximos passos e últimas considerações**

Com algumas ações em fase de conclusão, como a certificação da organização na norma NBR ISO 9001:2000, e outras ainda em fase de planejamento, como a certificação SAS 70, o autor acredita que isso é apenas o início do trabalho de estruturação organizacional.

As ações que foram planejadas e executadas durante esses dez meses – abril de 2006 a fevereiro de 2007 – tinham como objetivo a construção dos

alicerces da estrutura organizacional, mantendo a flexibilidade e agilidade exigidas pelo ambiente externo. Todas as ações colaboraram para o alcance desse objetivo, mas ainda há trabalho a ser feito.

A certificação na norma NBR ISO 9001:2000 deve ser obtida até o final de março de 2007, comprovando que o sistema de gestão da qualidade estabelecido na organização atende aos requisitos propostos. Os auditores externos, com experiência na certificação ISO 20000, já forneceram conselhos para o direcionamento do trabalho de adaptação do sistema de gestão da qualidade a nova norma de gestão de serviços de TI.

Em seguida, os processos da organização serão detalhados, por setor. Os setores mais problemáticos receberão maior atenção inicial. O objetivo passa a ser o mapeamento de todos os principais fluxos de trabalho do setor crítico, ao contrário do que foi feito anteriormente, quando só o fluxo de trabalho problemático era mapeado.

Esse mapeamento acontecerá considerando as boas práticas do modelo ITIL, pois o objetivo final é adaptar o sistema de gestão da qualidade estabelecido para certificação na norma ISO 20000. Nesse momento, a eficiência operacional recebe maior atenção do que anteriormente, quando a eficácia era o objetivo principal.

Esse detalhamento dos processos também dará maior atenção aos controles internos necessários para mitigação dos riscos envolvidos na operação do negócio. Uma matriz dos riscos e dos controles existentes será criada para análise. Assim, será possível identificar quais riscos ainda não possuem controles associados. A partir dessa análise, uma nova matriz será criada, com todos os controles necessários. Essa matriz servirá de guia para implantação dos controles que não existiam anteriormente e para a auditoria dos controles que já existiam.

A análise e a criação dos controles internos devem ser executadas com acompanhamento de consultores externos especializados em risco operacional e na auditoria SAS 70. O objetivo final da organização, nesse trabalho de controles internos, é obter sucesso na auditoria SAS 70 tipo II até o início do segundo semestre de 2007, já demandada por alguns clientes da carteira atual.

O setor de *Marketing* da organização deve ser informado do sucesso em cada certificação organizacional, pois a divulgação imediata para os clientes e para a imprensa especializada pode trazer benefícios comerciais.

A metodologia de projetos criada para a organização continuará em constante revisão, assim como a ferramenta utilizada. O apoio deve ser reconquistado e a utilização da metodologia deve ser encorajada nos projetos mais complexos. Caso isso não aconteça, recursos continuarão sendo desperdiçados, com a falta de eficiência e eficácia, que são conseqüências da falta de planejamento.

Os executivos da organização devem continuar procurando a aproximação com os líderes e seus colaboradores. Essa aproximação permite a detecção dos sinais fortes e fracos na periferia da organização, que podem não ser detectados pelas barreiras na comunicação – a distância é uma dessas barreiras. A postura de ‘*micromanagement*’ é outra barreira, que será vencida gradualmente com maior delegação de poderes para os líderes.

Ferramentas de colaboração, como o *blog*, devem ser utilizadas. Entretanto, não da maneira como são atualmente. Os envolvidos devem analisar melhor os benefícios proporcionados por esse tipo de ferramenta em outras organizações e buscá-los. Não é necessário ‘reinventar a roda’. Os casos de utilização bem sucedida devem ser considerados na implantação das ferramentas, além das ferramentas de colaboração convencionais que a organização já utiliza.

A aproximação dos colaboradores com os executivos é mais difícil de ser obtida. Ainda no primeiro trimestre de 2007, o setor de RH criará um espaço semanal, no horário comercial, para ouvir as críticas e sugestões de todos os colaboradores. Caso necessário, o anonimato será garantido. A partir dessas críticas e sugestões, ações serão executadas na busca por melhorias. As sugestões consideradas inviáveis por algum motivo, serão justificadas.

Esse espaço faz parte do Plano de Ação do RH para 2007. O autor acredita que maior importância deve ser dada ao valor dos relacionamentos na operação do negócio. Uma organização prestadora de serviços de TI, nesse estágio de desenvolvimento, depende consideravelmente das interações tácitas entre seus colaboradores e deles com o ambiente externo.

Esse conhecimento tácito, difícil de ser mapeado, pode ser perdido com a saída de colaboradores da organização e, por isso, é necessário analisar a rede de relacionamentos existente, identificando as peças-chave.

O setor de Desenvolvimento também receberá especial atenção em 2007. Atualmente, o *software* interno de gestão é desenvolvido de maneira artesanal, sob

demanda, com pouca documentação e metodologia. O autor defende que uma metodologia ágil para projetos de *software* deva ser adaptada e implantada, considerando as características da organização estudada.

O setor Comercial terá um módulo próprio no *software* interno de gestão até o final do primeiro semestre de 2007. Isso possibilitará maior controle sobre as vendas realizadas, com informações em tempo real sobre custo de um projeto, comissão e margem de contribuição. Isso possibilitará a diferenciação da comissão dos vendedores, de acordo com o produto vendido e com a margem bruta obtida na venda. Obviamente, a disponibilidade de informações em tempo real tornará possível algumas mudanças no setor, na busca por novos clientes e na manutenção dos clientes atuais.

Todas essas ações darão continuidade ao trabalho de estruturação organizacional. Alguns setores, inicialmente, são mais afetados que outros, mas todos caminham na mesma direção: o alinhamento da governança de TI com a estratégia da organização.

A formatação e o desenvolvimento do portfólio dos produtos é a base. A metodologia de gestão dos projetos é o pilar que busca principalmente a eficácia, sem esquecer-se da eficiência. A iniciativa de modelagem e melhoria dos processos de negócio busca a eficiência, sem esquecer-se da eficácia. As outras iniciativas fortalecem as fundações estabelecidas, alinhadas com a estratégia da organização. Logo, todas as decisões seguem uma mesma direção. E o sistema interno de gestão é desenvolvido de acordo com as decisões e mudanças ocorridas nas iniciativas. Ainda existem lacunas que serão preenchidas com iniciativas futuras, considerando o andamento da estruturação organizacional.

Embora o autor defenda que esse conjunto de iniciativas possa ser aproveitado em outras organizações, não há evidências que comprovem isso. É necessário analisar a situação de cada organização para a tomada de decisão. As particularidades do ambiente interno e externo de uma organização podem mudar completamente o rumo de uma estruturação organizacional como essa.

Além disso, deve-se considerar que o modelo proposto não foi completamente testado na organização. O processo de planejamento estratégico foi identificado, mas não houve trabalho de adequação pelos motivos já citados.

O autor defende que caso o modelo proposto fosse aplicado em sua plenitude, o processo de planejamento estratégico geraria informações mais



precisas sobre os ambientes interno, tarefa e contextual. Essas informações possibilitariam melhor direcionamento na tomada de decisões, pois os líderes teriam pleno conhecimento dos recursos da organização, do que acontece no ambiente tarefa (sinais fortes e fracos detectados na periferia) e ainda, no ambiente contextual também, por meio da análise de cenários plausíveis de futuro. A gestão do desempenho organizacional seria conduzida de forma clara, por meio do BSC, tornando evidente para todos os colaboradores quais são os objetivos estratégicos da organização e facilitando assim a tomada de decisão.

Essa adequação torna possível a concepção de um modelo operacional e da arquitetura da organização alinhados com a estratégia da organização e, conseqüentemente, possibilita a construção de uma estrutura alinhada com os objetivos, promovendo a utilização dos recursos da organização de maneira eficaz e eficiente.